

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN
DE PROYECTOS (PMO) EN LA ALCALDÍA LOCAL SUMAPAZ, BOGOTÁ D.C.

LUÍS EVELIO MEJÍA ZAPATA

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MASTER EN ADMINISTRACIÓN
DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Julio, 2015

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como
Requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

Fausto Fernández Martínez, MSc., MAP, GPM-b
PROFESOR TUTOR

Juan Carlos Navarro Chevez, MSc., MAP
LECTOR No.1

Carlos Brenes, MAP, PMP, GPM-b
LECTOR No.2

Ing. Luís Evelio Mejía Zapata, GPM-b
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor,

A mi esposa Denis, quien con paciencia y comprensión me ha apoyado para dar alcance a este proyecto de vida,

A mi hija Isabella, que con su sonrisa me motiva para ser día a día un mejor ser humano,

A mi familia, quienes me han apoyado incondicionalmente, a ti mamá, a ti papá, hermano y hermanas por gestar en mí valores que interiorizan compromisos de ser un mejor ser humano día a día.

AGRADECIMIENTOS

Con todo mi cariño para las personas que me apoyaron para que pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento,

A la Universidad para la Cooperación Internacional UCI y su cuerpo docente que en este andar por la vida han influido con sus lecciones y experiencias en formarme como una persona de bien, competente para asumir retos de la vida diaria, a todos y cada uno de ellos gracias.

INDICE

HOJA DE APROBACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE	v
INDICE FIGURAS	vii
INDICE CUADROS	viii
LISTA DE ABREVIATURAS	ix
RESUMEN EJECUTIVO	x
1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Problemática	3
1.3 Justificación del Problema	3
1.4 Objetivo General	5
1.5 Objetivos Específicos	5
2 MARCO TEÓRICO	6
2.1.1 Marco Institucional	6
2.1.2 Antecedentes de la Institución	7
2.1.3 Estructura organizativa alcaldía local de Sumapaz.....	9
2.1.4 Productos que ofrece	10
2.1.5 Proyectos de inversión de la alcaldía local plan de desarrollo local 2013-2016.....	12
2.1.6 Teoría de administración de proyectos	16
2.1.7 Estructuras de la organización	23
2.1.8 Oficina de Administración de Proyectos	25
2.1.9 Modelos de madurez en gerencia de proyectos	31
2.1.10 Modelo de Madurez -The Organizational Project Management Maturity Model (OPM3).....	31
2.1.11 Modelo de madurez de Kerzner.	34
3 MARCO METODOLÓGICO	37

3.1 Fuentes de Información	37
3.1.1 Fuentes primarias - Información de primera mano	38
3.1.2 Fuentes secundarias- Información de segunda mano	38
3.2 Métodos de Investigación	40
3.2.1 Método de observación	41
3.2.2 Método inductivo	41
3.2.3 Método deductivo	42
4 DESARROLLO	47
4.1 Nivel de Madurez Organizacional de la Alcaldía Local.....	47
4.1.1 Análisis y discusión del nivel de madurez alcanzado por la alcaldía basado en la metodología OPM3 del PMI.	49
4.2 Tipo de PMO Propuesto para la Alcaldía Local.....	51
4.3 Roles y Responsabilidades de la PMO.	52
4.3.1 Roles establecidos de la PMO para la alcaldía local.	53
4.3.2 Responsabilidades de la PMO para la alcaldía local.	54
4.4 Plan de Implementación de la PMO para la Alcaldía Local.	55
4.4.1 Fase 1- Inicio - compromiso de la administración local- alcalde local - Sponsor-.....	56
4.4.2 Fase 2- Planificación - gestionar el cambio.	57
4.4.3 Fase 3 Ejecución – instauración de la PMO en la alcaldía.	71
4.4.4 Fase 4.Cierre.....	72
5 CONCLUSIONES	73
6 RECOMENDACIONES	75
BIBLIOGRAFIA	77
ANEXOS.....	79
Anexo 1: Acta del Proyecto Final de Graduación.....	79
Anexo 2: Estructura Desglose de Trabajo del PFG.....	84
Anexo 3: Cronograma PFG.	85
Anexo 4: Otros	86
A) Documento Metodológico Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas de la Localidad Veinte de Sumapaz, D.C., 2013 – 2016. .	87

B) Documento Metodológico Procedimiento Auditoría Interna al SIG (1D-SEM-POO3).....	116
C) Instructivo Contratos de Prestación de Servicios y de Apoyo a la Gestión (2L-GAR-I7).....	128
D) Documento Metodológico Gestión de Comunicaciones (1D-GCM-P1).	132
E) Documento Metodológico Instructivo de Gestión del Riesgo (1D-PEG-I013). 136	
F) Documento Metodológico Manual de Contratación Local (2L-GAR-M1) ...	156
G) Documento Planilla Formato de Acta de Reunión (1D-PGE-F10).....	183

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura organizativa de la alcaldía local de Sumapaz.....	9
Figura 2. Estructura genérica del ciclo de vida del proyecto.....	17
Figura 3. Grupos de proceso de la dirección de proyectos.....	19
Figura 4. Interacción de los grupos de procesos en la dirección de proyectos.	20
Figura 5. Organización funcional.....	23
Figura 6. Organización matricial.....	24
Figura 7. Organización orientada a proyectos.....	25
Figura 8. Integración de la PMO en la gestión organizacional de proyectos.....	26
Figura 9. Ciclo del modelo de madurez OPM3.....	33
Figura 10. Modelo de madurez PMMM	35
Figura 11. Nivel de madurez alcanzado por la alcaldía de acuerdo con la metodología OPM3 del PMI.	50
Figura 12. Proceso para la implementación de la PMO en la alcaldía.....	56
Figura 13. Ubicación de la PMO en la estructura organizativa de la alcaldía.	58
Figura 14. Operatividad de la PMO en la alcaldía local.....	65
Figura 15. Estructura de desglose del PFG.....	84
Figura 16. Cronograma del PFG.....	85

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Relación de portafolios, programas y proyectos enmarcados en el plan de desarrollo local.....	12
Cuadro 2. Fuentes de información utilizadas en la propuesta.	39
Cuadro 3. Métodos de investigación utilizadas en la propuesta.	42
Cuadro 4. Herramientas utilizadas en la propuesta.	44
Cuadro 5. Supuestos y restricciones establecidas en la propuesta.	45
Cuadro 6. Entregables establecidos en la propuesta.	46
Cuadro 7. Características del equipo a conformar la PMO a establecer en la alcaldía local de Sumapaz.	60
Cuadro 8. Áreas de conocimientos en administración de proyectos de aplicabilidad en la alcaldía local.....	66
Cuadro 9. Presupuesto anual de operación de la PMO a incorporar en la alcaldía local de Sumapaz.	70

LISTA DE ABREVIATURAS

D.C:	Distrito Capital.
DP:	Director de Proyectos.
OPM3:	Siglas en inglés del Modelo de Madurez de Administración de Proyectos Organizacional (<i>Organizational Project Management Maturity Model</i>).
PFG:	Proyecto Final de Graduación.
PIGA:	Plan Institucional de Gestión Ambiental.
PMBOK:	Siglas en inglés de la Guía de Fundamentos de la Dirección de Proyectos (<i>A Guide to the Project Management Body of Knowledge</i>).
PMI:	Siglas en inglés del Instituto de Administración de Proyectos (<i>Project Management Institute</i>).
PMMM:	Siglas en inglés del Modelo de Madurez en Administración de Proyectos (<i>Project Management Maturity Model</i>).
PMO:	Siglas en inglés de Oficina de Administración de Proyectos (<i>Project Management Office</i>).
SIG:	Sistema Integrado de Gestión.

RESUMEN EJECUTIVO

La creciente demanda en productos y servicios generada por las dinámicas de consumo, hacen vital que los procesos administrativos de las organizaciones se consoliden día a día bajo mecanismos que permitan brindar métodos eficientes y eficaces y así afianzar estrategias en el accionar de su gestión tomando ventaja diferenciada dentro de un mercado competitivo. En ese accionar se encuentra las entidades públicas que constantemente se ven en situaciones complejas para satisfacer las necesidades de sus usuarios; tal es el caso de la alcaldía mayor de Bogotá Distrito Capital que políticamente y geográficamente la constituyen trece (13) sectores y veinte (20) alcaldías locales y una serie de entidades adscritas y vinculas que juntas adelantan programas y proyectos en pro de mejorar la calidad de vida de las comunidades.

Por su parte, la localidad de Sumapaz es la número veinte (20) de Bogotá D. C., la cual presenta una serie de características agroambientales especiales y ante ello se deben centrar esfuerzos de gestión, pues se constituye en una zona que provee gran cantidad de productos agropecuarios, hídricos, ambientales y paisajísticos ya que como característica especial cuenta con el páramo más grande del mundo. No obstante, entidades adscritas y vinculadas a la alcaldía mayor de Bogotá D.C., adelantan una serie de programas y proyectos en procesos de desarrollo social, económico y ambiental de manera independiente, lo que ha dificultado la efectividad en la intervención al darse duplicidad en acciones por la no articulación de estas con el sector local, dificultando el control y la optimización de los recursos.

En respuesta a las necesidades sentidas por la administración local de Sumapaz, se estableció la importancia en determinar la viabilidad de la creación de un tipo de Oficina de Administración de Proyectos PMO en su siglas en inglés -Project Management Office- que entre a generar mecanismos de eficiencia y eficacia en el proceso de gestión en cuanto a la intervención en el territorio y, así poder brindar desde el accionar de la alcaldía local parámetros para la óptima ejecución de programas y proyectos que beneficien a la comunidad campesina sumapaceña de manera articulada tanto desde la alcaldía local como de los sectores del Distrito Capital.

Por lo que la PMO facilitará un entrenamiento oportuno y adecuado a los directores y jefes de proyectos en las diferentes etapas del ciclo de vida de estos; gestionando con persistencia en aspectos que van desde proporcionar las funciones de respaldo para la dirección de proyectos bajo lineamientos emitidos por la alcaldía mayor, el carácter de formación, políticas estandarizadas y procedimientos, hasta la dirección y la responsabilidad directa en sí misma para apoyar a la entidad en el logro de los objetivos y por consiguiente el alcance de los productos relacionados con sus metas plasmadas en el plan de desarrollo.

El objetivo general de este proyecto fue diseñar una propuesta de PMO en la alcaldía local de Sumapaz, Bogotá. D.C., para optimizar la gestión de los proyectos que desarrolla. Los objetivos específicos fueron: evaluar el nivel de madurez organizacional de la alcaldía local para identificar oportunidades de mejora en la gestión administrativa de sus proyectos, analizar diferentes tipos de PMO en la gestión de proyectos para determinar la que mejor se adapte a las condiciones de la estructura organizativa de la alcaldía local, establecer los roles y responsabilidades de la PMO para determinar su funcionalidad en la estructura organizativa de la alcaldía local y definir el plan de implementación de la PMO para garantizar operatividad en la gestión administrativa de la alcaldía local de Sumapaz.

En el sentido de dar alcance al presente trabajo, se puso en práctica una metodología descriptiva, puesto que se realizó un análisis mediante la observación directa de los procesos adelantados por la alcaldía local de Sumapaz, determinando el nivel de madurez organizacional, posteriormente se analizó que tipo de PMO se adapta más a las condiciones organizacionales presentes basándose en su normatividad y así de manera deductiva establecer roles y responsabilidades para su funcionalidad atendiendo a la definición de un plan para la implantación de la PMO de manera inductiva y así mejorar la operatividad de la gestión administrativa de la alcaldía local de Sumapaz con los demás sectores y entidades del Distrito Capital.

Al dar alcance al trabajo realizado se puede concluir que la alcaldía local de Sumapaz obedece al nivel tres (3) de madurez -Metodología Singular- basándose en la aplicabilidad de la metodología OPM3 del PMI, lo que define que esta entidad requiere consolidar un recurso humano que satisfaga las necesidades de la misma y así poder canalizar cada una de sus acciones que conlleve a avanzar en su nivel de madurez proporcionándole eficacia y efectividad en su gestión. De igual manera, se estableció fundamentado en la estructura organizacional que presenta la alcaldía el tipo de PMO que mejor respondería a estas condiciones organizacionales es la PMO tipo “Torre de Control”.

Ante ello, se determina que la PMO debe ejercer un rol de apoyo a la gestión adelantada por el alcalde local, siendo esa figura la que canaliza el accionar de la gestión administrativa en pro del buen direccionamiento de la inversión social hacia el bienestar de las comunidades; lo que conlleva a que se defina el plan de implementación obedeciendo a un proceso sistemático que proporcione garantía en la consolidación de la misma, para lo cual se establece que sea liderado por un Director de la PMO y se apoye en personal adscrito a la entidad en calidad de directores de proyectos, dimensionando un equipo interdisciplinario de convicción clara y calificada, lo que será garante en la operatividad de la PMO dentro de la estructura organizacional de la alcaldía dado que se requiere de un cambio paulatino en la cultura en la dirección de la gestión administrativa adelantada por la entidad.

1 INTRODUCCIÓN

La creciente demanda en productos y servicios generada por las dinámicas de consumo, hacen vital que los procesos administrativos se consoliden día a día en mecanismo que permitan brindar a las organizaciones métodos eficientes y eficaces y así generar estrategias que ofrezcan ventajas competitivas.

Respondiendo a tal situación, surge el término Oficina de Administración de Proyectos (PMO) en su sigla en inglés -Project Management Office-, que se define como la unidad de la organización para coordinar la dirección de proyectos. La PMO, por su parte presenta una serie de características que hacen de ella una herramienta fundamental en el marco estratégico de las organizaciones situando énfasis en la planificación coordinada, la priorización y la ejecución de proyectos vinculados y orientados al alcance de los objetivos de la organización.

Las PMO pueden operar con persistencia en aspectos que van desde proporcionar las funciones de respaldo para la dirección de proyectos bajo el carácter de formación, software, políticas estandarizadas y procedimientos, hasta la dirección y responsabilidad directa en sí mismas para lograr los objetivos.

1.1 Antecedentes

En el accionar de las organizaciones se encuentra las entidades públicas que constantemente se ven en situaciones complejas para satisfacer las necesidades de sus usuarios; tal es el caso de la Alcaldía Mayor de Bogotá Distrito Capital, la cual está conformada por trece (13) sectores, los cuales cuentan con entidades adscritas o vinculadas. Los trece sectores son: Sector Gestión Pública compuesto por la Secretaría General y El Departamento Administrativo del Servicio Civil (DASC); Sector Gobierno compuesto por la Secretaría de Gobierno, el Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público (DADEP) y la Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial de Bomberos, Sector Hacienda,

Planeación, Desarrollo Económico, Educación, Salud, Integración Social, Cultura Recreación y Deporte, Ambiente, Movilidad, Hábitat y Sector Mujeres.

Las entidades adscritas son: el Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal; Fondo de Prevención y Atención Emergencias FOPAE; Fondo de Vigilancia y Seguridad FVS; Unidad Administrativa Especial Catastro Distrital; Fondo de Prestaciones Económicas, Cesantías y Pensiones FONCEP; Instituto para la Economía Social IPES; Instituto Distrital de Turismo IDT; Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico IDEP.

También son entidades adscritas el Fondo Financiero Distrital de Salud FFDS; 22 Hospitales; Instituto para la Protección de la Niñez y la Juventud IDIPRON; Instituto Distrital de Recreación y Deporte IDRD; Orquesta Filarmónica de Bogotá; Instituto Distrital de Patrimonio Cultural IDPC; Fundación Gilberto Álzate Avendaño; Instituto Distrital de las Artes; Jardín Botánico José Celestino Mutis; Instituto de Desarrollo Urbano IDU; Unidad Administrativa Especial de Rehabilitación y Mantenimiento Vial; Caja de Vivienda Popular y la Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos.

De igual manera se encuentran entidades vinculadas como lo es la Lotería de Bogotá; la Corporación para el Desarrollo y la Productividad Bogotá Región; la Universidad Distrital Francisco José de Caldas; Capital Salud EPS-S; Canal Capital; Transmilenio S.A.; Terminal de Transportes S.A.; Empresa de Renovación Urbana ERU; Metro-vivienda; Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá EAAB; Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá ETB; y la Empresa de Energía de Bogotá EEB.

Políticamente y geográficamente Bogotá D.C, la constituyen veinte (20) alcaldías menores o locales (Antonio Nariño, Barrios Unidos, Bosa, Chapinero, Ciudad Bolívar, Engativá, Fontibón, Kennedy, La Candelaria, Los Mártires, Puente Aranda, Rafael Uribe Uribe, San Cristóbal, Santa Fe, Suba, Sumapaz, Teusaquillo, Tunjuelito, Usaquén y Usme. En este sentido, la gestión administrativa de la

Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., se hace bastante compleja y mucho más cuando los procesos no son transversales dificultando el accionar de cada una de estas entidades.

1.2 Problemática

La localidad de Sumapaz es la número veinte (20) del Distrito Capital, presenta una serie de características agroambientales especiales y ante ello se deben centrar esfuerzos de gestión, pues se constituye en una zona que provee gran cantidad de productos agropecuarios, hídricos, ambientales y paisajísticos ya que como característica especial cuenta con el páramo más grande del mundo. No obstante, las diferentes entidades adscritas y vinculadas a la alcaldía adelantan programas y proyectos en procesos de desarrollo sostenible involucrando de manera independiente lo social, económico y ambiental; lo que ha dificultado la efectividad en el accionar al darse duplicidad en acciones por la no articulación de éstas con el sector local, dificultando el control y la optimización de los recursos.

En respuesta a las necesidades sentidas por la administración local, se establece determinar la viabilidad de la creación de un tipo de PMO, que entre a generar mecanismos de eficiencia y eficacia en el proceso de gestión en cuanto a la intervención en el territorio y, así poder brindar desde el accionar de la alcaldía local parámetros para la óptima ejecución de programas y proyectos que beneficien a la comunidad campesina Sumapaceña de manera articulada tanto desde la Alcaldía como de los sectores del Distrito Capital.

1.3 Justificación del Problema

La Alcaldía Local de Sumapaz está adscrita a la Secretaría Distrital de Gobierno y como tal requiere articulación con los demás sectores; no obstante, esto no se da de manera eficiente y efectiva haciendo complejo el desarrollo de los planes de gobierno visualizado en los proyectos de inversión en pro de mejorar las condiciones de vida de las comunidades.

Ante ello, la PMO tendrá la responsabilidad de alinear los proyectos de inversión con el Plan de Desarrollo Distrital y Local en su vigencia, de proporcionar apoyo técnico a los encargados de los proyectos para dar alcance de manera eficiente y efectiva; será el organismo responsable del plan estratégico de la Administración Local y de su interacción con otros sectores del Distrito Capital y Entidades del Gobierno Nacional en la medida de canalizar recursos que dinamicen la gestión administrativa.

La PMO, facilitará un entrenamiento oportuno y adecuado a los directores y jefes de proyectos en las diferentes etapas del ciclo de vida de estos; deberá documentar los procesos, metodologías y métricas de gestión, generar y/o propiciar indicadores de la línea base (alcance, tiempo costo) correlacionando la calidad, fundamentados en beneficios que proyecten a la organización competitivamente teniendo en cuenta lo siguiente:

- Estandarización de procedimientos, herramientas y plantillas para la gestión.
- Priorización de proyectos basándose en las necesidades de las comunidades.
- Mejoramiento en la formulación de los proyectos.
- Confiabilidad en la información para la toma de decisiones dentro del proyecto o de la alta gerencia.
- Optimización de los niveles de comunicación entre proyectos.
- Racionalización en el uso de recursos compartidos.
- Propiciar la adecuada administración de la configuración de los proyectos y el despliegue de las lecciones aprendidas así como la minimización de los riesgos y su impacto.

1.4 Objetivo General

Diseñar una propuesta de Oficina de Administración de Proyectos (PMO) en la alcaldía local de Sumapaz, Bogotá. D.C. para optimizar la gestión y el impacto de los proyectos que son ejecutados.

1.5 Objetivos Específicos

- Evaluar el nivel de madurez organizacional de la alcaldía local para identificar oportunidades de mejora en la gestión administrativa de sus proyectos.
- Analizar diferentes tipos de PMO en la gestión de proyectos para determinar la que mejor se adapte a las condiciones de la estructura organizativa de la alcaldía local.
- Establecer los roles y responsabilidades de la PMO para determinar su funcionalidad en la estructura organizativa de la alcaldía local.
- Definir el plan de implementación de la PMO para garantizar la operatividad en la gestión administrativa de la alcaldía local.

2 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Marco Institucional

La localidad de Sumapaz es la número 20 del Distrito Capital y la única netamente rural lo cual establece una dinámica diferente con respecto a las demás localidades del Distrito Capital. Está ubicada en la cordillera Oriental, en la región del Macizo de Sumapaz, zona del Alto Sumapaz, la cual se considera ecosistema de montaña insustituible en funciones ecológicas, entre los 2.600 metros a 4.320 metros de altura sobre el nivel del mar. Abarca una extensión de 75.761 hectáreas que representan el 42 % de las 177.944 hectáreas que comprende el Distrito Capital. Está situada al sur de la Bogotá urbana y ocupa cerca del 80 % del total de su área rural.

Parques Naturales Nacionales (2014), señala que cada vez es más evidente la importancia del ecosistema presente en la Localidad 20, dado que genera gran cantidad de recursos naturales constituyendo el principal eje de conectividad del corredor de restauración ecológica Parque Nacional Natural de Chingaza, Páramo de Guerrero, Cerros orientales, Parque Nacional Natural de Sumapaz: Constituyéndose de esta manera la Localidad 20 en un territorio que busca enfrentar la variabilidad climática y se organiza alrededor del agua; sumado a lo anterior, y entendiendo el recurso hídrico como bien público, es Sumapaz la localidad en donde claramente se podría cristalizar la defensa y fortalecimiento de lo público, en la medida en que gracias a un proceso de fortalecimiento organizacional en sus capacidades técnicas, estratégicas y financieras, se alcancen acuerdos con el Estado que permitan la instauración de un modelo de gestión ambiental compartida que garantice así el goce general del recurso hídrico sin intermediaciones ni acaparamiento del recurso por grandes conglomerados económicos nacionales o transnacionales.

2.1.2 Antecedentes de la Institución

La alcaldía local de Sumapaz es una organización de carácter público, fue constituida como la localidad número 20 del Distrito Capital bajo el Acuerdo 9 de 1986 emitido por el Concejo del Distrito Especial de Bogotá. Fuentes oficiales del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), proyectaron para toda la región una población entre 6.982 y 12.000 habitantes, según los censos de 1985 y 1993. Esta población está distribuida en una extensión de 88.891 hectáreas aproximadamente, siendo la Localidad más extensa del Distrito Capital, la cual se divide en 28 veredas constituyendo 3 corregimientos así:

- **Corregimiento de San Juan de Sumapaz**

Veredas: San Juan de Sumapaz, La Unión, Chorreras, Tunal Alto, Tunal Bajo, San Antonio, Las Vegas, Capitolio, San José, Concepción, El Toldo, Santo Domingo, Lagunitas, Nueva Granada.

La zona del corregimiento de San Juan de Sumapaz está situada al suroccidente del parque de Sumapaz, tiene 19.795 hectáreas.

- **Corregimiento de Nazareth**

Veredas: Nazareth, Los Ríos, Las Auras, Las Palmas, Las Sopas, Taquecitos, Las Animas, Santa Rosa.

- **Corregimiento de Betania**

Veredas: Betania, El Istmo, Tabaco, Raizal, Peñaliza, Laguna Verde.

La zona de estos dos corregimientos está situada al nororiente del parque de Sumapaz, tiene aproximadamente 16.817 hectáreas y comprende el límite entre el Distrito Capital y los departamentos de Meta y Cundinamarca y la zona de desarrollo agrícola de Usme.

- **Misión y Visión de la Alcaldía Local de Sumapaz**

- **Misión**

La alcaldía local de Sumapaz, establece dentro de su gestión la identificación de la misión que corresponde a “liderar la gestión política distrital, el desarrollo local y la formulación e implementación de políticas públicas de convivencia, seguridad, derechos humanos y acceso a la justicia; garantizando la gobernabilidad y la cultura democrática con participación, transparencia, inclusión y sostenibilidad para lograr una Bogotá más humana”. (Alcaldía Local de Sumapaz, 2015).

- **Visión**

Atendiendo a generar mecanismos de pertenencia a la entidad, la alcaldía local de Sumapaz ha proyectado una visión que corresponde “Entidad reconocida por ser garante del ejercicio de los derechos y las libertades individuales y colectivas, con localidades fortalecidas y descentralizadas que promueven la convivencia, la seguridad, la democracia, la inclusión y el desarrollo humano, con transparencia, excelencia en la gestión y en su talento humano”. (Alcaldía Local de Sumapaz, 2015).

2.1.3 Estructura organizativa alcaldía local de Sumapaz

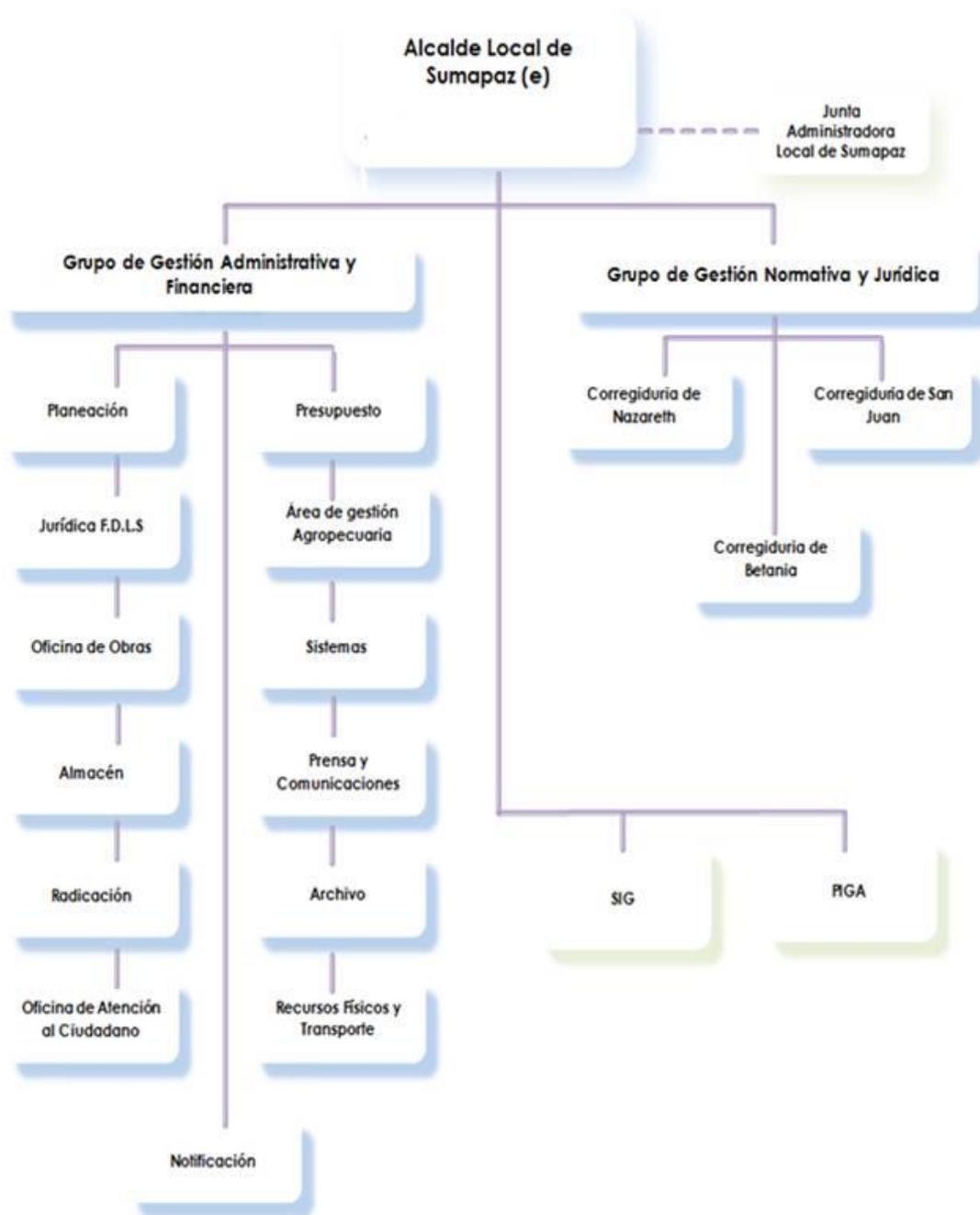


Figura 1. Estructura organizativa de la alcaldía local de Sumapaz.

Fuente: (Alcaldía local de Sumapaz, 2015).

- **Alcalde local de Sumapaz**

Contribuir al cumplimiento de los objetivos de la Administración Distrital, a través de la promoción de la convivencia, la garantía de la seguridad ciudadana y el fortalecimiento de la gestión local propiciando condiciones para la gobernabilidad democrática.

- **Coordinación administrativa y financiera**

Organizar y orientar el trámite relacionado con los asuntos administrativos y financieros de la localidad y asesorar, al alcalde local en el cumplimiento de su función de coordinación interinstitucional con las entidades del sector central y descentralizado sobre los asuntos de gestión administrativa, planeación, participación ciudadana y desarrollo de la Alcaldía.

- **Coordinación normativa y jurídica**

Apoyar al alcalde local en la organización y trámite de los asuntos de carácter jurídico, así como en el cumplimiento de la función de coordinación institucional con las entidades del sector central y descentralizado, sobre los asuntos jurídicos de la localidad.

2.1.4 Productos que ofrece

Los servicios que ofrece la alcaldía de Sumapaz se enmarca en el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades; en ello sus esfuerzos se centran en dinamizar políticas de desarrollo social, económico y conservación del ecosistema.

➤ **Despacho –Alcalde:**

- Promover la organización social y estimular la participación de los ciudadanos (as) y organizaciones en los procesos de gestión pública.
- Promover la convivencia pacífica, la aplicación de las normas de policía y coordinar los distintos mecanismos e instancias de resolución pacífica de conflictos tales como mediación, conciliación, facilitar la interlocución

de todas las instancias y organismos que ejerzan funciones que impacten en la localidad.

- Contribuir a las metas del Plan de Desarrollo Distrital.

➤ **Grupo administrativo y financiero:**

- Asesorar al alcalde local y actores locales en el proceso de formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo local, en concordancia con el plan general de desarrollo del distrito, plan de desarrollo local y el plan de ordenamiento territorial.
- Apoyar al alcalde local en el cumplimiento de su función de coordinación institucional con las entidades del sector central, sobre los asuntos de gestión administrativa, planeación, participación y desarrollo local.
- Proyectar y programar, junto con las autoridades de policía distrital, el cuerpo oficial de bomberos y la dirección de prevención y atención de emergencias, el plan anual de seguridad y de prevención y atención de emergencias de la localidad.

➤ **Grupo jurídico:**

- Evaluar y asesorar los asuntos de competencia del grupo de gestión jurídica y demás que requiera el alcalde local, orientando e impulsando el análisis y realización de los trámites que estos demanden, con el fin de que se ajusten a las disposiciones legales y conceptuar acerca de los asuntos que sobre los mismos temas le sean consultados por parte del superior inmediato.
- Coordinar el cumplimiento de las políticas bajo las directrices del alcalde local establecidas por la Secretaría de Gobierno en asuntos como:

prevención de delitos, contravenciones, problemas de convivencia y seguridad ciudadana, así como de las que faciliten la promoción de los derechos humanos, el acceso ciudadano a la justicia y la garantía de derechos y libertades individuales.

2.1.5 Proyectos de inversión de la alcaldía local plan de desarrollo local 2013-2016.

Cuadro 1. Relación de portafolios, programas y proyectos enmarcados en el plan de desarrollo local.

Proyectos	Programas	Portafolios
Dotar 4 equipamientos para la atención integral a la Primera infancia de la localidad	Garantía del desarrollo integral de la primera infancia.	Una ciudad que supera la segregación y la discriminación.
Cubrir 600 personas con programas de promoción, prevención y seguimiento en salud, priorizando las veredas más lejanas a los centros poblados de la localidad de Sumapaz.	Territorios saludables y red de salud para la vida desde la diversidad.	
Cubrir 600 adolescentes con programas de promoción y prevención en salud de las Instituciones educativas de la localidad.		
Dotar 2 centros de atención en Salud, atendiendo los requerimientos de la ESE local.		
Dotar 2 IED y sus respectivas sedes con material didáctico y/o mobiliario.	Construcción de saberes, educación incluyente, diversa y de calidad para disfrutar y aprender.	
Apoyar 1 Foro educativo local anual en su componente logístico.		
Vincular 90 estudiantes de las IED a expedición pedagógica anualmente.		
Apoyar 8 iniciativas juveniles de investigación en las IED		

Proyectos	Programas	Portafolios
Beneficiar 120 personas anualmente en acciones contra la discriminación y las violencias, incluyendo la violencia basada en género.	Lucha contra distintos tipos de discriminación y violencias por condición, situación, identidad, diferencia, diversidad o etapa del ciclo vital	
Beneficiar a 230 personas adultos mayores con subsidios Tipo C mensual.		
Beneficiar 42 personas en condición de discapacidad en la adquisición y mantenimiento de ayudas técnicas.		
Asesorar 50 personas de la localidad anualmente en rutas de acceso efectivo a la justicia.	Bogotá Humana por la dignidad de las víctimas.	
Vincular 180 personas de la localidad en procesos orientados al fortalecimiento de la cultura de los DDHH y el DIH.	Bogotá, un territorio que defiende, protege y promueve los derechos humanos.	
Realizar 3 eventos Anuales de recreación y deporte en condiciones de equidad, inclusión y no segregación.	Ejercicio de las libertades culturales y deportivas.	
Vincular 200 personas de los clubes deportivos veredales y población escolarizada a la escuela de formación deportiva y recreativa, en sus diferentes disciplinas.		
Vincular 200 personas escolarizadas y no escolarizadas a la escuela de formación artística y cultural.		
Apoyar 5 iniciativas culturales anuales con enfoque poblacional y territorial.		
Dotar 3 bibliotecas comunitarias con material de interés general.		
Dotar 4 parques infantiles (de bolsillo) para la comunidad.		
Dotar 4 escenarios deportivos y recreativos para la comunidad.		
Mantener cuatro (4) parques infantiles (de bolsillo) para la comunidad.		

Proyectos	Programas	Portafolios
Mantener cuatro (4) escenarios deportivos y recreativos para la comunidad.		
Beneficiar 800 campesinos en procesos de formación Y/o asistencia para el uso sustentable del territorio.	Soberanía y seguridad alimentaria y nutricional.	
Realizar mantenimiento y adecuación de 14 acueductos veredales y sus plantas de tratamiento de agua potable.	Ruralidad humana.	
Realizar mantenimiento a 5 sistemas de alcantarillado sanitarios (incluyendo pozos sépticos) anualmente.		
Asesorar 50 solicitudes para el trámite de titulación de terrenos baldíos.	Vivienda y hábitat humanos.	
Asesorar 8 organizaciones comunitarias locales afines para la recuperación preservación, protección, y conservación de los cuerpos hídricos y espacios del agua.	Recuperación, rehabilitación y restauración de la estructura ecológica principal y de los espacios del agua.	Un territorio que enfrenta el cambio climático y se ordena alrededor del agua.
Mantener 24 kilómetros la malla vial rural.	Movilidad rural Humana.	
Mantener 4 puentes peatonales sobre corrientes de agua.		
Construir 8 puentes peatonales sobre corrientes de agua.		
Intervenir 3 puentes vehiculares.		
Mantener 4 espacios públicos de los centros poblados y/o asentamiento menores.		
Realizar 2 estudios y diseños para la intervención de los puntos críticos identificados con problemas de deslizamiento y remoción en masa asociados a la red de movilidad.	Gestión integral de riesgos.	
Intervenir el 30% de puntos críticos con Problemas de deslizamiento y remoción en masa asociados a la red de movilidad.		

Proyectos	Programas	Portafolios
Fortalecer 4 organizaciones Locales en prevención atención de emergencias con capacitación y dotación.		
Apoyar 4 iniciativas para el manejo y aprovechamiento de los residuos sólidos orgánicos e inorgánicos de la localidad.	Basura cero.	
Fortalecer 2 organizaciones sociales, productivas o comunitarias una por cuenca hidrográfica para el proceso de ordenamiento del territorio y uso del suelo rural en articulación con la definición de ZRC u otras formas de gestión territorial con participación decisoria.	Bogotá, territorio en la región.	
Vincular 100 personas anualmente a acciones de control social a la gestión pública, los procesos participativos y educación popular para la participación.	Bogotá Humana: participa y decide.	Una Bogotá que defiende y fortalece lo público.
Vincular 200 personas anualmente en eventos de planeación y presupuestos participativos.		
Apoyar 2 iniciativas (juveniles o de otros grupos poblacionales) para el fortalecimiento y recuperación de la memoria, la cultura y la identidad campesina.	Bogotá, ciudad de memoria, paz y reconciliación.	
Fortalecer 1 alcaldía local con eficiencia.	Fortalecimiento de la función administrativa y desarrollo institucional.	
Implementar el Sistema Integral de Gestión de Calidad.		
Garantizar a 7 Ediles el pago mensual de sus honorarios.		
Garantizar cuatro (4) Portales interactivos con operación sostenible.	Programa TIC para Gobierno Digital, Ciudad Inteligente y sociedad del conocimiento y del emprendimiento.	
Mantener el 100% de las líneas telefónicas satelitales instaladas.		

Fuente: El autor

2.1.6 Teoría de administración de proyectos

- **Proyecto**

El PMI (2013), en su guía PMBOK señala que un proyecto es “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único que puede ser tangible o intangible; de igual manera un proyecto busca satisfacer una necesidad específica que generalmente corresponde a consecuencia de un objetivo de la organización que lo impulsa a un determinado plazo” (p. 3).

- **Administración de proyectos**

El PMI (2013), plantea que la administración de proyectos es la aplicación de conocimientos, procesos, habilidades, herramientas y técnicas que pueden generar un impacto considerable en el éxito de un proyecto; así mismo, establece que los conocimientos y las buenas prácticas son aplicables a la mayoría de los proyectos para satisfacer las necesidades del mismo; en este sentido, la administración de proyectos se logra mediante la aplicación de la dirección y gestión de proyectos, donde mediante la aplicación e integración adecuada de los cuarenta y siete (47) procesos de la dirección de proyectos, agrupados de manera lógica y que a su vez están categorizados en cinco (5) grupos de procesos que bien son conocidos como: inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control y, cierre, siendo estos diferentes a las fases del ciclo de vida del proyecto.

- **Ciclo de vida de un proyecto**

El PMI (2013), manifiesta que el ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases por las que atraviesa desde su inicio hasta su cierre, teniendo como fases claves dentro del ciclo (inicio, planificación, ejecución y cierre). En este sentido, el ciclo de vida de un proyecto se inicia con la identificación del problema, necesidad u oportunidad que requiere una solución y termina con la aprobación del entregable que da origen al cierre.

Atendiendo lo anterior, se puede plantear que la secuencia de actividades relacionadas entre sí y que son destinadas a lograr un objetivo en un tiempo determinado, y contando con un conjunto definido de recursos atribuidos a una fase y que por lo general termina con un entregable que habilita o no a continuar con la siguiente fase.

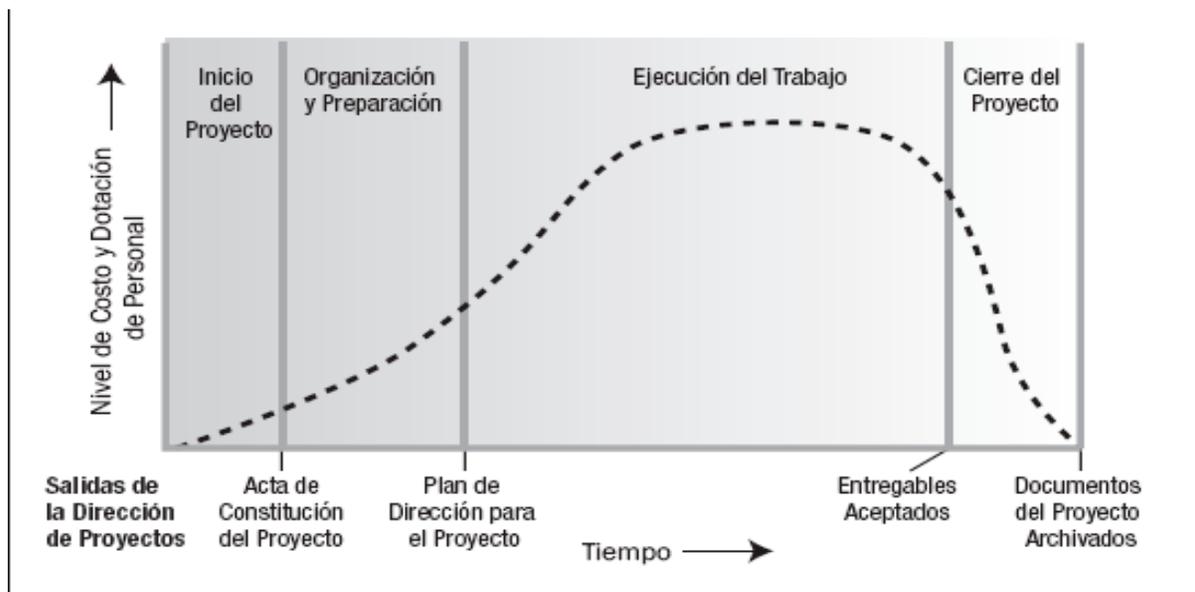


Figura 2. Estructura genérica del ciclo de vida del proyecto.

Fuente: (PMI, 2013, p.33).

La figura 2, presenta la estructura del ciclo de vida del proyecto, donde se puede determinar que el mismo da legalmente inicio con el acta de constitución del proyecto debidamente aprobada y esta a su vez da origen a proceso de planificación, organización y preparación de cada una de las actividades a realizar que darán alcance a los entregables del producto del proyecto dentro de la fase de ejecución, una vez alcanzado el producto se da la fase de cierre del proyecto contemplando los documentos que establecen legalmente el cierre de este.

- **Procesos en la administración de proyectos**

The Project Management Institute (PMI), bajo la guía PMBOK (2013), describe la naturaleza de los procesos de la dirección de proyectos en términos de la integración entre los procesos teniendo presente el propósito y por consiguiente, la dirección de proyectos los agrupa en cinco categorías conocidas como -Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos-, los cuales se describen a continuación.

- **Grupo de proceso de iniciación:** se denomina a aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto.
- **Grupo de proceso de planificación:** establecido al proceso requerido para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción.
- **Grupo de proceso de ejecución:** llamado al proceso realizado para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer las especificaciones del mismo.
- **Grupo de proceso de monitoreo y control:** se denomina aquel proceso requerido para rastrear, revisar y regular el proceso y el desempeño del proyecto, con el fin de identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
- **Grupo de proceso de cierre:** se refiere a los procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o la fase del mismo.

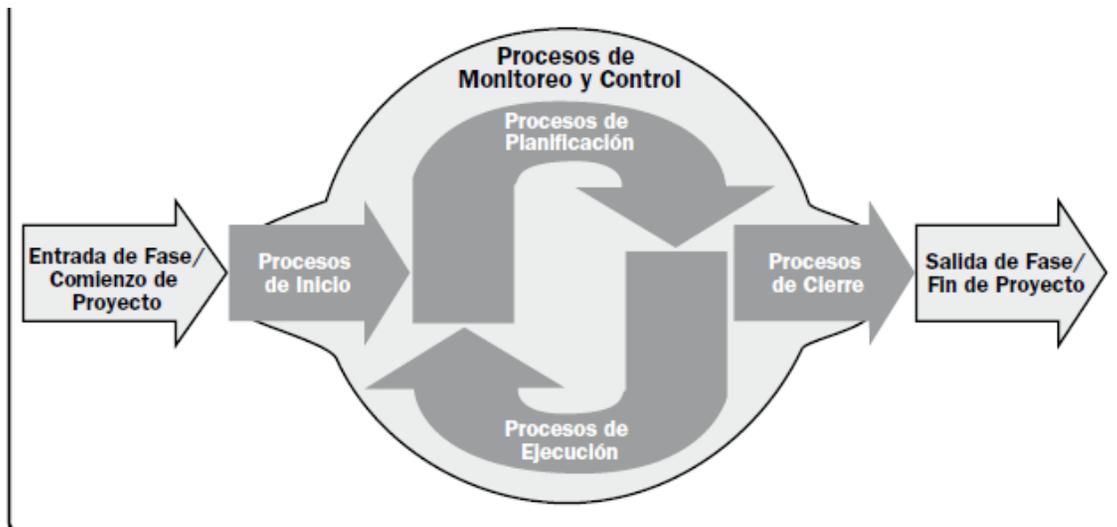


Figura 3. Grupos de proceso de la dirección de proyectos

Fuente: (PMI, 2013, p.50).

En la figura 3, según señala el PMI (2013) los grupos de procesos en la dirección de proyectos da inicio contemplando factores determinantes en el entorno de la organización, referenciando los factores ambientales de la organización, los activos de la organización que de manera particular dinamizan parámetros de suma importancia en la medida de garantizar el éxito del proyecto.

De igual manera, el grupo de procesos de planificación constituye la factibilidad de llevar a cabo lo enunciado en el alcance y para esto se establecen las actividades requeridas para cumplir con los objetivos.

Continuamente da paso al grupo de procesos de ejecución, siendo este un proceso que establece el direccionamiento en la gestión de ejecución del proyecto a razón que en este grupo de procesos es en donde se invierte la mayor parte del presupuesto.

Es importante resaltar la importancia que el Director del Proyecto debe ejercer en el grupo de procesos de monitoreo y control, siendo este el que marca el eje central en el desarrollo del proyecto a razón que admite validar el alcance mediante una

retroalimentación continua permitiendo realizar acciones preventivas y recomendar acciones correctivas según el caso.

Como grupo de proceso final se encuentra el de cierre, el cual determina la finalización de las actividades de todos los grupos de procesos de la dirección, a fin de dar formalmente por completado el proyecto o una fase del mismo según lo que se haya establecido inicialmente.

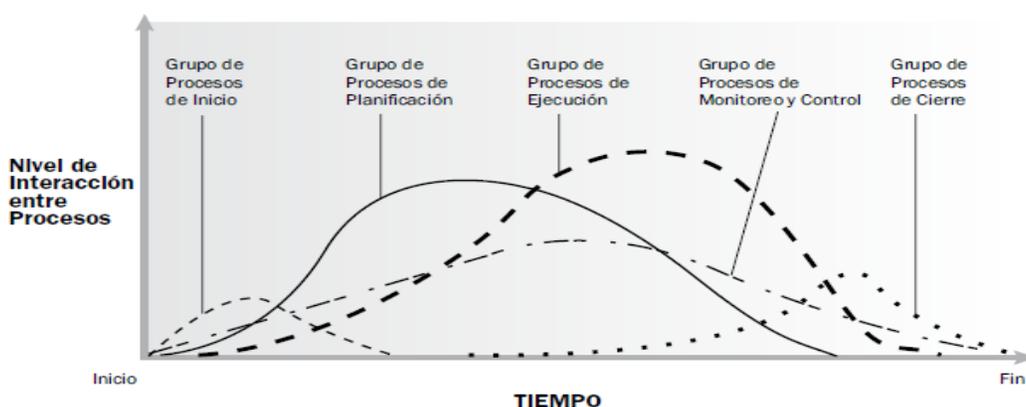


Figura 4. Interacción de los grupos de procesos en la dirección de proyectos.

Fuente: (PMI, 2013, p.51).

La figura 4, presenta el nivel de interacción de los diferentes grupos de procesos con relación en el tiempo establecido en el proyecto; es importante tener presente que esta interacción determina mecanismo de cooperación dentro de los diferentes grupos de procesos en el desarrollo del proyecto; pues ello marca la diferencia entre el éxito o el fracaso del proyecto.

- **Áreas del conocimiento de la administración de proyectos**

El PMI (2013) en su documento de referencia para administración de proyecto, describe las normas y estándares principales que han sido adoptadas por la comunidad internacional para definir los procesos en gerencia de proyectos, organizando la información de tal forma que

establezca la integralidad en los cinco grupos de procesos y las diez áreas de conocimientos de la dirección de proyectos: (gestión de integración, gestión de alcance, gestión de tiempo, gestión de costo, gestión de calidad, gestión de recursos humanos, gestión de comunicaciones, gestión de riesgos, gestión de adquisiciones y la gestión de interesados del proyecto).

- **Gestión de la integración del proyecto:** incluye los procesos y actividades necesarias para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar diversos procesos y actividades de la administración de proyectos. Además, implica la toma de decisiones en cuanto a la asignación de recursos, equilibrar objetivos y alternativas contrapuestas y vincular las interdependencias entre las áreas de conocimiento.
- **Gestión del alcance del proyecto:** establece los procesos necesarios que garantizan que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar con éxito el proyecto; donde de manera clara se define y controla qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto.
- **Gestión del tiempo del proyecto:** incluye los procesos requeridos para gestionar la terminación en el plazo proyectado; el cual establece la gestión del cronograma, la definición de las actividades, la estimación de los recursos para las actividades, estimando la duración, desarrollo y control del cronograma proyectado.
- **Gestión de los costos del proyecto:** contiene los procesos reaccionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar al igual que controlar el control de tal modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.

- **Gestión de la calidad del proyecto:** se refiere a los procesos y actividades que garanticen la calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue establecido.
- **Gestión de los recursos humanos del proyecto:** constituye el proceso que organiza, gestiona y conduce al equipo del proyecto, lo que requiere de la planificación de la gestión del recurso humano, la adquisición, el desarrollo y la dirección del equipo del proyecto.
- **Gestión de las comunicaciones del proyecto:** establece los procesos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la comunicación del proyecto sean oportunos y adecuados.
- **Gestión de riesgos del proyecto:** describe los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos del proyecto.
- **Gestión de las adquisiciones del proyecto:** establece los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, bienes o servicios que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto. Esta área también incluye el control de cualquier contrato emitido por una organización externa que este adquiriendo entregables del proyecto a la organización por miembros autorizados del equipo del proyecto.
- **Gestión de los interesados del proyecto:** define los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectado por el proyecto y de esta manera poder analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, lo que hace que se puedan desarrollar estrategias de

gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto.

2.1.7 Estructuras de la organización

El PMI (2013, p.21), señala que “la estructura de la organización es un factor ambiental de la empresa que puede afectar a la disponibilidad de recursos e influir en el modo de dirigir los proyectos”.

En este sentido, hace referencia a tres tipos de estructuras (funcional, matricial y orientada a proyectos).

- **Organización funcional:**

Este tipo de organización consiste en una jerarquía donde cada empleado tiene un supervisor claramente definido y por consiguiente cada área de la organización realiza el trabajo de forma independiente de las demás áreas, por lo que se pueden agrupar por especialidades tales como producción, comercialización, etc.

De igual manera, la comunicación se mantiene dentro del proyecto lo que hace que este tipo de organización favorezca la especialización en determinadas áreas dentro del proyecto.

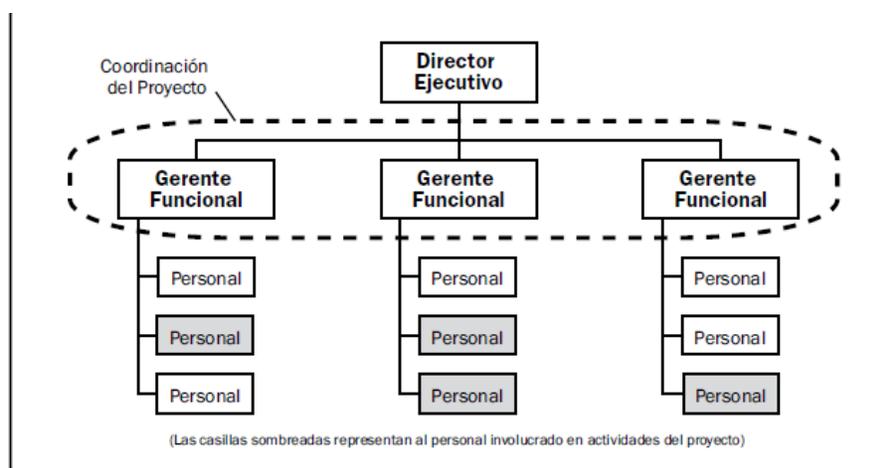


Figura 5. Organización funcional

Fuente: (PMI, 2013, p.22).

- **Organización matricial**

Las organizaciones que corresponde a este tipo de estructura corresponden a una mezcla de las características de las organizaciones funcionales y de las orientadas a proyectos. Esta estructura organizacional dependiendo del grado de poder e influencia entre el gerente funcionales y directores de proyecto se puede clasificar en tres categorías como tal; débil, equilibrada y fuerte (PMI, 2013).

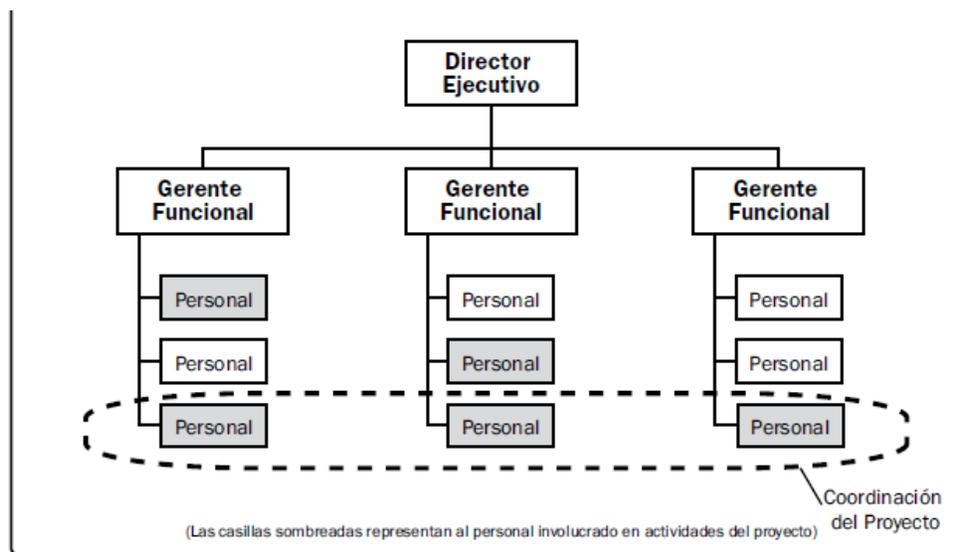


Figura 6. Organización matricial

Fuente: (PMI, 2013, p.23).

- **Organización orientada a proyectos.**

PMI (2013), señala que las organizaciones orientadas a proyectos establecen lo opuesto a la organización de estructura funcional; en este tipo de organización, los miembros del equipo a menudo están ubicados en un mismo lugar, la mayor parte de los recursos de la organización están involucrados en el trabajo de los proyectos y los directores tienen bastante independencia y autoridad.

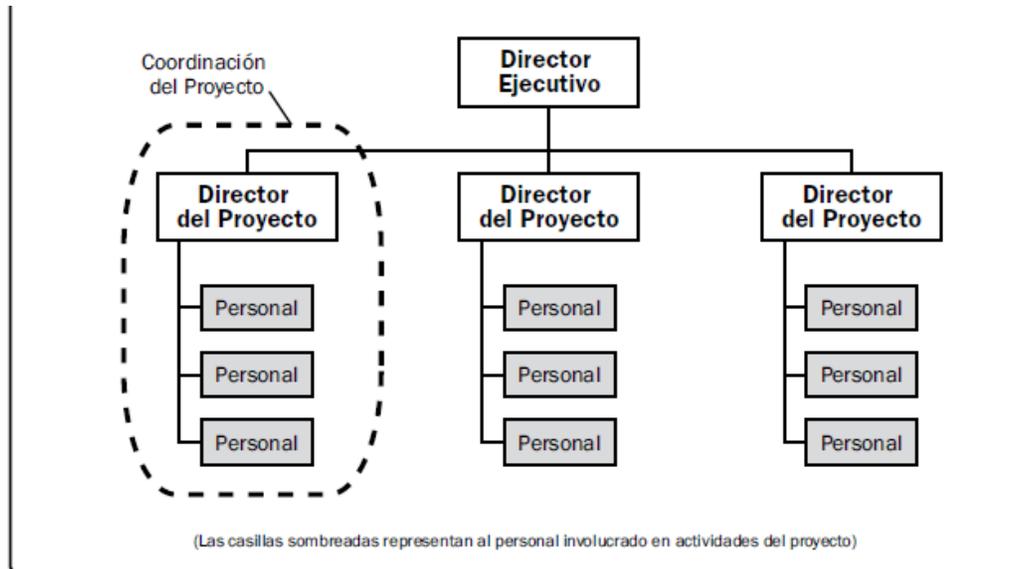


Figura 7. Organización orientada a proyectos.

Fuente: (PMI, 2013, p.25).

2.1.8 Oficina de Administración de Proyectos

La creciente demanda en productos y servicios generada por la población mundial, hacen vital que los procesos administrativos se consoliden día a día como mecanismo que permita brindar a las organizaciones técnicas eficientes y eficaces generando estrategias que ofrezcan ventajas competitivas en el desarrollo sostenible de las organizaciones.

Respondiendo a tal situación, surge el término Oficina de Administración de Proyectos –OAP-, o Project Management Office –PMO- en sus siglas en inglés, que se define como unidad de la organización para coordinar la dirección de proyectos; por su parte, la PMO presenta una serie de características que hacen de ella una herramienta fundamental en el marco estratégico de las organizaciones o empresas haciendo hincapié en la planificación coordinada, la priorización y la ejecución de proyectos vinculados y orientados al alcance de los objetivos de la organización (PMM Learning, 2015).

El PMI (2013, p.11), establece que una PMO es “una estructura de gestión la cual estandariza los proyectos de gobierno relacionados creando valor a través de mantener coordinado parámetros de la triple restricción (alcance, tiempo, costo) con relación a la calidad”.

Por su parte la PMO, es responsable de articular procesos entre la gestión del Director del Proyectos y la Alta Dirección de la organización mediante un sistema de retroalimentación que permita el perfeccionamiento y seguimiento de la administración de proyectos.

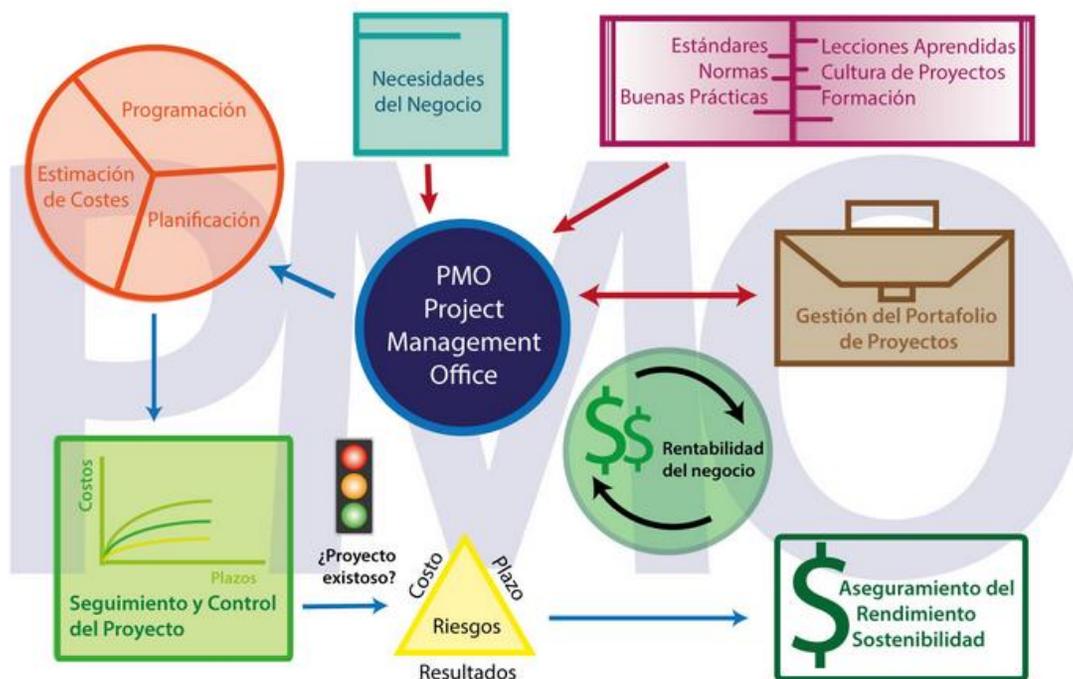


Figura 8. Integración de la PMO en la gestión organizacional de proyectos.

Fuente: (PMM Learning, 2015).

Como se puede apreciar en la Figura 8, uno de los objetivos fundamentales de una PMO en una organización es proporcionar soporte administrativo y de coordinación a través de asesoría y control de programas y proyectos; lo que

permite la definición de estándares y metodologías que pueden ser aplicadas a los equipos de trabajo en la organización a través de la ejecución exitosa y eficiente de los proyectos.

La utilización de una PMO implica la aplicación de metodologías y herramientas para gerenciar eficaz y eficientemente diferentes proyectos, controlando adecuadamente los riesgos y cumpliendo con los resultados esperados en términos de tiempo, costos, calidad y beneficios.

- **Características de una PMO.**

El PMI (2013), declara que una PMO presenta una serie de características que van de acuerdo al tipo de esta y al rol y funciones que adquiere dentro de la organización; ante ello, se citan algunas características que hacen de la PMO un ente que dinamiza el accionar en la gestión administrativa.

- Actúa como un órgano de gobierno sobre los proyectos.
- Posee respaldo de la alta dirección.
- Tiene una estructura de roles y autoridades perfectamente definida.
- Dependiendo del tamaño de la organización se puede conformar por un número de 1 a 6 personas.
- Dispone de recursos compartidos y coordinados entre todos los proyectos administrados por la PMO.
- Permite identificar y desarrollar la metodología de dirección de proyectos, de las mejores prácticas y de las normas.
- Es una oficina de información y administración de políticas, procedimientos y plantillas de proyectos, y de otra documentación compartida.

- Se constituye en una oficina central para la operación y gestión de herramientas del proyecto, como el software para la dirección de proyectos en toda la empresa.
 - Posibilita la coordinación central de la gestión de las comunicaciones entre proyectos
 - Permite una supervisión central de todos los cronogramas y presupuestos de proyectos de la PMO, normalmente en el ámbito empresarial.
 - Genera una coordinación de los estándares generales de calidad del proyecto entre el director del proyecto y cualquier organización de evaluación de calidad de personal o de estándares interna o externa.
- **Beneficios de una PMO.**

El PMI (2013) plantea que una PMO puede generar en las organizaciones beneficios que están dados en la canalización de información veraz y oportuna para dar respuesta de manera eficiente y efectiva en la gestión administrativa; en ello una PMO ejerce una instancia dedicada a monitorear el comportamiento de los proyectos, minimizando así el riesgo al fracaso; así mismo genera un mayor cumplimiento de expectativas e interrelación con los involucrados del proyecto, proporcionando una información veraz y oportuna para dar respuesta de manera eficiencia y efectividad en la gestión de la organización.

Por su parte, la PMO canaliza mecanismos que de acuerdo con las directrices pueden ofrecer los siguientes beneficios:

- Procesos y métricas estándar para todos los proyectos.
- Estandariza la metodología, los procedimientos, herramientas y plantillas para la gestión.
- Prioriza las estrategias, programas y proyectos.

- Mejora la estimación y el cumplimiento de los tiempos en el proyecto.
- Mejora el presupuesto y el cumplimiento de la ejecución de los costos asignados al proyecto.
- Mejora los niveles de calidad en el proyecto y en el producto.
- Visibilidad de los proyectos.
- Confiabilidad en la información para la toma de decisiones dentro del proyecto o de la alta gerencia.
- Optimiza los niveles de comunicación entre proyectos.
- Racionaliza el uso de recursos compartidos.
- Propicia la adecuada administración de la configuración de los proyectos y el despliegue de las lecciones aprendidas.
- Minimiza los riesgos y su impacto.
- **Funciones de una PMO.**

PMI (2013), señala que dentro de las funciones fundamentales en la dirección y gestión de proyectos, la PMO establece brindar apoyo en la medida de que estos puedan gestionar recursos compartidos, identificar y desarrollar metodologías que conlleva al establecimiento de buenas prácticas y estándares que permitan entrenar, orientar, capacitar, supervisar y monitorear el cumplimiento de las políticas, procedimientos en la dirección de proyectos desde el principio hasta el fin del este; como también actuar como ente integral y encargarse de tomar decisiones claves durante la etapa de iniciación de cada proyecto, permitiendo así respaldar a la dirección de proyectos en el establecimiento de programas de formación, políticas, procedimientos, dirección y responsabilidad directa en sí mismas para lograr los objetivos del proyecto al asegurar la adecuada gestión de los proyectos desde una perspectiva estratégica para que se cumpla con los

plazos establecidos, las calidades acordadas dentro del presupuesto estimado y a satisfacción del cliente.

- **Tipos de estructuras de PMO.**

PMI (2013), manifiesta la existencia de diferentes tipos de estructuras de PMO's que pueden ser aplicadas a las organizaciones en función del grado de control e influencia que se ejerza sobre los proyectos en el ámbito de la organización; de manera tal que el tamaño de la PMO varía conforme a las necesidades y a la complejidad de los proyectos de la organización; por lo que una PMO puede estar conformada por una (1) o más personas de acuerdo a sus características y necesidades.

En este sentido, el PMI señala tres modelos de PMO que pueden ser aplicados en las organizaciones con base a las dinámicas y necesidades:

- **De apoyo:** desempeña un rol consultivo, teniendo como objetivo principal emitir informes y métricas relacionadas con la marcha de los proyectos y el conjunto de proyectos (programa o portafolio), atendiendo la funcionalidad de suministrar plantillas, buenas prácticas, capacitaciones, acceso a la información y la socialización de lecciones aprendidas generados por otros proyectos. Así mismo responde a la necesidad de la alta gerencia de saber de la inversión realizada en los proyectos de la organización al no tener certeza de lo que ocurre en cada uno de ellos.
- **Torre de control:** ejerce un mayor control sobre los proyectos y apoya su desarrollo a lo largo de las fases o etapas de su ciclo de vida, estandarizando así políticas y procedimientos en mejorar la gobernanza, la planificación, la ejecución y la gerencia general; de igual manera, puede incluir en su estructura o como apoyo a ella, el establecimiento de un comité de selección y de definición de estándares de procesos y de métricas que deben ser usadas en los proyectos. Su misión básica es impartir instrucciones a los directores de proyecto quienes a su vez deben

adoptarlas y ponerlas en práctica, lo que hace que ejerza más de control sobre los proyectos, apoyando las diferentes etapas del ciclo de vida, dando dirección a los gerentes de proyectos e incluso estandariza políticas y procedimientos que contribuyen a la buena dirección de los proyectos.

- **Fuente (o pool) de recursos:** fuente de recursos, puede llegar a ser una muy buena opción en Gerencia de Proyectos, cuando se cuenta con la filosofía de suministrar experiencia a los gerentes de proyectos, siendo su misión básica la de disponer y mantener preparado a un equipo de directores de proyectos.

2.1.9 Modelos de madurez en gerencia de proyectos

El desarrollo empresarial en el mundo se ha visto afectado por constantes cambios tecnológicos, fluctuaciones en la economía que hacen necesario que las organizaciones empresariales asimilen y pongan en funcionamiento mecanismos que permitan mitigar estas situaciones y generar ventajas competitivas. En este sentido, el mejorar las capacidades en la gerencia de proyectos de las organizaciones generalmente involucra el desplazamiento progresivo hacia el mejor Modelo de Madurez, ajustando a las necesidades de la organización.

Es así, como la madurez en una organización obedece a un conjunto estructurado de elementos (buenas prácticas, herramientas de medición, criterios de análisis, etc.), que permite identificar las capacidades instaladas en la dirección de proyectos en la organización, compararlas con estándares, identificar vacíos o debilidades y establecer procesos de mejora continua (PMI, 2013).

2.1.10 Modelo de Madurez -The Organizational Project Management Maturity Model (OPM3).

El PMI plantea que las organizaciones requieren de un estándar que integren sus capacidades para poner en funcionamiento de manera eficiente proyectos en paralelo; ante ello, ha incorporado el OPM3 “The Organizational Project

Management Maturity Model – OPM3 o “Modelo de Madurez de la Organización en Gerencia de Proyectos”, lo que responde a un estándar que está diseñado para ayudar a las empresas a convertir sus estrategias en resultados exitosos, consistentes y predecibles (PMI, 2013).

El PMI propuso el OPM3 como una herramienta para ayudar a las organizaciones o empresas a orientar sus negocios, bajo el mecanismo de compilar las mejores prácticas de la gerencia de proyectos, gerencia de portafolios y gerencia de programas.

El estándar OPM3 del PMI, proporciona un marco por el cual cada organización puede examinar el alcance de los objetivos estratégicos a través de las mejores prácticas en la administración de proyectos organizativos. OPM3 es la administración sistemática de proyectos, de programas y de iniciativas que deben alinearse para el logro de metas estratégicas.

El modelo de la madurez OPM3 del PMI, visualiza el grado en el que una organización práctica la administración contemplando la existencia de cinco (5) pasos o niveles a tener en cuenta:

- **Nivel 1: Lenguaje común:** la organización reconoce la importancia de la gestión de proyectos y de un conocimiento básico de la misma, así como de su lenguaje y terminología.
- **Nivel 2: Procesos comunes:** la organización reconoce que deben desarrollarse procesos que aseguren que el éxito de un proyecto se repita en los proyectos subsecuentes.
- **Nivel 3: Metodología singular:** la organización reconoce la ventaja que establece la sinergia en cuanto el aunar todos los procesos de la compañía en una metodología específica y única centrada en la gestión de proyectos,

facilitando además el control al tratarse de una metodología única y no varias.

- **Nivel 4: Benchmarking:** en este estadio, el esfuerzo se centra en la mejora de los procesos, para lo cual es esencial la medición de su rendimiento.
- **Nivel 5: Madurez.** La organización obtiene información de benchmarking continuamente y la aplica como feedback en la mejora de la metodología específica.

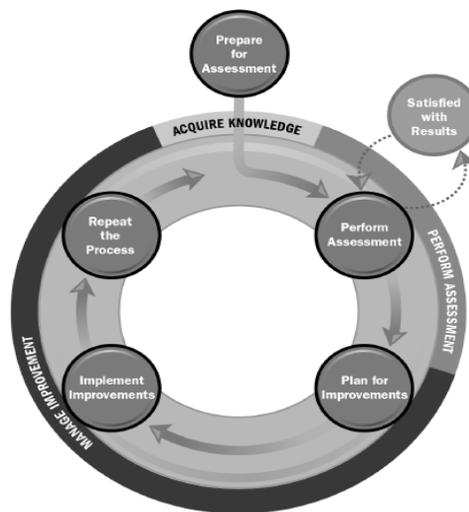


Figura 9. Ciclo del modelo de madurez OPM3.

Fuente: (PMI, 2013, p.25).

La figura 9, presenta el modelo OPM3, el cual es dividido en tres elementos interrelacionados:

- **Conocimiento:** relacionado con un entendimiento básico del modelo OPM3 y sus componentes y operación.
- **Evaluación:** definición de métodos de evaluación de las mejores prácticas y capacidades, a fin de determinar la madurez de la organización.
- **Mejora:** define el alcance y la secuencia de los esfuerzos de mejora en pro de alcanzar un mayor nivel de madurez en la organización.

De igual manera, el ciclo de aplicación del modelo en una organización es compuesto por cinco pasos a saber:

- a) Preparación para la evaluación
- b) Evaluación
- c) Planificación de mejoras
- d) Ejecución de las mejoras
- e) Repetición del proceso

2.1.11 Modelo de madurez de Kerzner.

Kerzner (2001), registra en su libro *Strategic planning for project management, using a project management maturity model*, que el simple uso de la administración de proyectos en la organizaciones, no necesariamente conduce a la excelencia o bien a alcanzar una madurez; más bien suele resultar en cometer errores repetitivos y, lo que es peor aprender de sus propios errores en vez de aprender de los errores de otros, ante ello se puede plantear que la madurez en la organizaciones obedece a un desarrollo progresivo del sistema focalizando estrategias en la toma de las decisiones.

En este sentido, plantea que el modelo de madurez en gestión de proyectos PMMM, se visualiza como una guía para potencializar ventajas competitivas y el mejoramiento continuo de las organizaciones.

En el modelo de madurez establecido por Kerzner (2001), plantea un esquema de cinco niveles, los cuales permiten determinar el grado de madurez en el que se encuentra la organización.

- **Nivel 1 “Lenguaje común”**, en este nivel, la organización reconoce la importancia de la administración de proyectos y la necesidad de un buen entendimiento del conocimiento básico en esta disciplina, el cual debe estar respaldado por un lenguaje o terminología estándar.

- **Nivel 2: “Procesos comunes”**, en este nivel, la organización reconoce la necesidad de definir y desarrollar procesos estándar como medio para el éxito de los proyectos, los que podrán ser repetidos en otros proyectos. Este nivel incluye el reconocimiento de la necesidad de aplicar y soportar los proyectos con los principios de la administración de proyectos además de metodologías propias que pueda emplear la organización.
- **Nivel 3: “Metodología única”**, en este nivel la organización percibe y valora el efecto de sinergia que tiene la combinación de todas las metodologías de la organización dentro de una metodología única, de la cual el foco de irradiación es la administración de proyectos.
- **Nivel 4: “Benchmarking”**, en este nivel se identifica el hecho que la mejora de los procesos es una acción fundamental para lograr y/o mantener una ventaja competitiva. La organización establece con quien efectúa esta comparación y los hallazgos que utilizará.
- **Nivel 5: “Mejoramiento continuo”**, aquí la organización ha llegado a un nivel en que evalúa la información obtenida mediante el proceso de benchmarking y establece si esta información se convertirá en una metodología única para la organización.

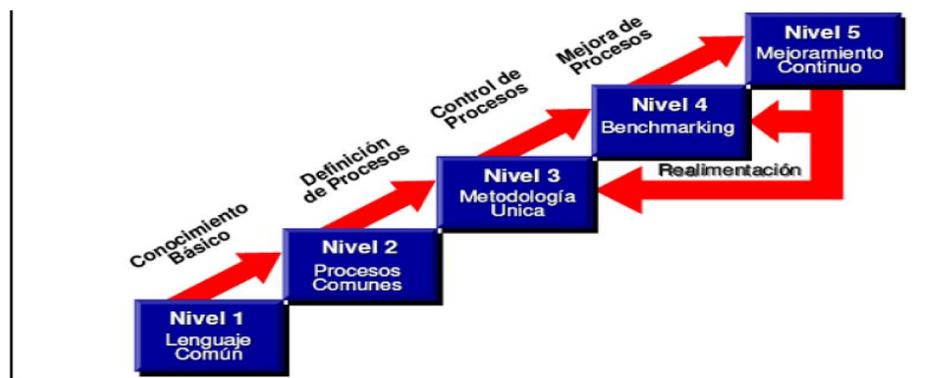


Figura 10. Modelo de madurez PMMM

Fuente: (Kerzner, 2001).

La figura 10, presenta de manera esquemática los diferentes niveles que conllevan a estructura del modelo de madurez establecido por Kerzner; en él se observa cinco niveles que de manera secuencial estratifica a la organización dentro del modelo con base a dinámica alcanzada en la gestión administrativa.

3 MARCO METODOLÓGICO

Como plantea Bernal (2010), en la ciencia existen diferentes tipos de investigación y por lo tanto es necesario conocer sus características para saber cuál de ellos se ajusta mejor a la investigación que va a realizar y ante ello, la selección del tipo de investigación depende de las características con relación al objetivo del estudio de problema de investigación y de las hipótesis que se formulen en el trabajo que se va a realizar; es así como de la concepción epistemológica y filosófica de la persona o del equipo investigador de fundamentar su trabajo.

Muñoz C (2011), manifiesta que dentro de los diferentes tipos de investigación se pueden encontrar: investigación histórica, documental, descriptiva, correlacional, explicativa o causal, estudios de caso, experimentales, entre otros.

De igual manera, señala que los aspectos metodológicos de la investigación definen los pasos que permiten responder a preguntas que tiene que ver con lo que se quiere estudiar, el alcance y el porqué, al igual que los fundamentos teóricos y los aspectos que se quieren probar. En este sentido, no solo analiza qué pasos se deben seguir para la óptima resolución del problema, sino que también determina si las herramientas de estudio que se van a emplear ayudarán de manera factible a solucionar el problema.

3.1 Fuentes de Información

Muñoz C (2011), manifiesta que la información es la “materia prima” por la cual se puede llegar a explorar, describir y explicar hechos o fenómenos que define un problema de investigación; para ello, es importante identificar qué tipo de información se requiere y las fuentes a las cuales se deban remitir y así establecer el diseño que establezca las pautas y técnicas a emplear en la recolección y análisis de esta.

Dentro de algunas fuentes de información en la cual se puede referir se encuentran documentos o registros de conocimientos recopilados a través de escritos formales, libros, revistas, manuscritos, cuadros, figuras y registros audibles en grabaciones fonográficas, los cuales se utilizan como fuentes de consulta para fundamentar un conocimiento.

3.1.1 Fuentes primarias - Información de primera mano

Muñoz (2011), señala que en el proceso de investigación se puede adoptar diferentes mecanismos de recopilación de información el cual se vale de aquel material que se recaba directamente donde tienen su origen los datos. Es la información que se toma de la fuente primaria, es decir, del punto mismo donde se origina, ya sea que se trate de un hecho, un fenómeno o una circunstancia que se desea investigar. Dentro de esta categoría entran la experimentación, los autores inéditos, las encuestas, entrevistas, la descripción de eventos, las noticias periodísticas, la narración de hechos, los reportes de investigaciones, etcétera.

3.1.2 Fuentes secundarias- Información de segunda mano

Las fuentes secundarias o bien conocidas como de segunda mano están constituidas por la información escrita que se encuentra en las bibliotecas y está contenida en libros, periódicos y otros materiales documentales, como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, etc., y que en parte toma sus contenidos de las fuentes primarias para su interpretación, complemento y corrección. La investigación que utiliza información de segunda mano tiene la ventaja de que está más documentada, pues toma varias fuentes para complementar y se apoya en la seriedad metodológica (Muñoz, 2011).

Para la realización del presente trabajo se hará uso de fuentes secundarias tales como la Guía PMBOK 2013 del PMI, información contenida en la página web de la

alcaldía local de Sumapaz, manuales, libros, tesis y documentos relacionados con la gestión en administración de proyectos.

Para dar alcance a los objetivos del trabajo y facilitar la identificación de los métodos, técnicas, herramientas y fuentes de información utilizadas en este trabajo se presenta en el Cuadro 2:

Cuadro 2. Fuentes de información utilizadas en la propuesta.

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
Evaluar el nivel de madurez organizacional de la Alcaldía Local para identificar oportunidades de mejora en la gestión administrativa de sus proyectos.	<p>*Observación directa y análisis descriptivo.</p> <p>*Juicio de expertos.</p>	<p>*Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) 3ta ed. (PMI, 2013).</p> <p>*Strategic planning for project management, using a project management maturity model, registrado por Kerzner (2001).</p> <p>*Documentos propios de la alcaldía: programas e informes de gestión, registros de capacitación, manuales técnicos de procedimientos.</p>
Analizar diferentes tipos de PMO en la gestión de proyectos para determinar la que mejor se adapte a las condiciones de la estructura organizativa de la Alcaldía	<p>*Observación directa y análisis descriptivo.</p> <p>*Juicio de expertos</p>	<p>*Bibliografía extraída de libros, Guía PMBOK, 5ta ed. (PMI, 2013).</p> <p>*Folletos de interés general, revistas, información obtenida sitios</p>

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
Local.		de Internet., enciclopedias.
Establecer roles y responsabilidades de la PMO para determinar su funcionalidad en la estructura organizativa de la Alcaldía Local.	*Observación directa y análisis descriptivo. *Juicio de expertos).	*Manual de funciones de la Alcaldía Local. Bibliografía extraída de libros, Guía PMBOK, 5ta ed. (PMI, 2013).
Definir el plan de implementación de la PMO para garantizar operatividad en la gestión administrativa de la Alcaldía Local.	Análisis del Organigrama de la Alcaldía Local.	*UCI - Ramiro Fonseca Educación en Administración de Proyectos (2011). *Bibliografía extraída de libros, Guía PMBOK, 5ta ed. (PMI, 2013). *Folletos de interés general, revistas, información obtenida sitios de Internet., enciclopedias.

Fuente: El autor

3.2 Métodos de Investigación

El método de investigación es el procedimiento riguroso, formulado de una manera lógica, que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento; lo que conlleva a establecer que el tipo de estudio o de investigación está relacionado con el aspecto metodológico a establecer en dicho proceso; por lo tanto se encuentra frente a un aspecto que tiene que ver con la planeación de la manera

de cómo se va a proceder en la realización del estudio o la investigación (Muñoz, 2011).

Ante ello, se debe tener claridad del nivel de profundidad al que se quiere abordar el problema de conocimiento propuesto, al método y a las técnicas que se han de utilizarse en la recolección de la información, por lo que en este tipo de estudios admite tres niveles que son: “exploratorio, descriptivo y explicativo”.

- **Exploratorio:** permite al investigador familiarizarse con el fenómeno que se investiga. Es el punto de partida para la formulación de otras investigaciones con mayor nivel de profundidad.
- **Descriptivo:** identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba asociaciones entre variables.
- **Explicativo:** orienta a la comprobación de hipótesis causales.

3.2.1 Método de observación

Proceso de conocimiento por el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en el objeto de conocimiento; de igual manera, la observación consiste en saber seleccionar aquello que queremos analizar, por lo que primero es plantear previamente qué es lo que interesa observar. La observación científica "tiene la capacidad de describir y explicar el comportamiento, al haber obtenido datos adecuados y fiables correspondientes a conductas, eventos y/o situaciones perfectamente identificadas e insertas en un contexto teórico (Muñoz, 2011).

3.2.2 Método inductivo

Proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observada. Este método

establece cuatro pasos esenciales que se pueden referenciar como la observación de los hechos para su registro, la clasificación y el estudio de estos hechos, la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización y la contrastación (Muñoz, 2011).

3.2.3 Método deductivo

Proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general (Muñoz, 2011).

3.2.4 Método descriptivo

La investigación descriptiva es uno de los tipos o procedimientos investigativos más populares y utilizados por los principiantes en la actividad investigativa. Los trabajos de grado, en los pregrados y en muchas de las maestrías, son estudios de carácter eminentemente descriptivo. En tales estudios se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías, etcétera, pero no se dan explicaciones o razones de las situaciones, los hechos, los fenómenos, etcétera (Muñoz, 2011).

En el cuadro N° 3, se puede apreciar los métodos de investigación que se van a emplear para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Cuadro 3. Métodos de investigación utilizadas en la propuesta.

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Descriptivo	Inductivo	Deductivo:
Evaluar el nivel de madurez organizacional de la Alcaldía Local para identificar oportunidades de mejora en la gestión	Describir de manera sistemática el proceso realizado por la alcaldía para		

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Descriptivo	Inductivo	Deductivo:
administrativa de sus proyectos.	determinar lo conveniente a mejor en la gestión administrativa.		
Analizar diferentes tipos de PMO en la gestión de proyectos para determinar la que mejor se adapte a las condiciones de la estructura organizativa de la Alcaldía Local.		Determinar si la operatividad de PMO, es funcional en la estructura organizativa de la alcaldía.	
Establecer roles y responsabilidades de la PMO para determinar su funcionalidad en la estructura organizativa de la Alcaldía.			Determinar si la estructura orgánica de la alcaldía permite adoptar roles y responsabilidades que conlleven a parametrizar proceso de la gestión administrativa.
Definir el plan de implementación de la PMO para garantizar operatividad en la gestión	Describir un plan de implementación aplicado a la estructura		

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Descriptivo	Inductivo	Deductivo:
administrativa de la Alcaldía.	organizativa de la alcaldía.		

Fuente: El autor

- **Herramientas.**

El PMI (2013), establece que una herramienta es algo tangible y esta puede ser una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado, por lo que están diseñadas para facilitar el trabajo y permitir que los recursos sean aplicados eficientemente intercambiando información y conocimiento dentro y fuera de las organizaciones.

Cuadro 4. Herramientas utilizadas en la propuesta.

Objetivos	Herramientas
Evaluar el nivel de madurez organizacional de la Alcaldía Local para identificar oportunidades de mejora en la gestión administrativa de sus proyectos.	*Juicio de expertos * Técnicas analíticas.
Analizar diferentes tipos de PMO en la gestión de proyectos para determinar la que mejor se adapte a las condiciones de la estructura organizativa de la alcaldía.	*Técnicas analíticas *Juicio de expertos.
Establecer roles y responsabilidades de la PMO para determinar su funcionalidad en la estructura organizativa de la alcaldía.	*Juicio de expertos *Técnicas de recopilación de información.
Definir el plan de implementación de la PMO para garantizar operatividad en la gestión administrativa de la alcaldía.	*Juicio de expertos.

Fuente: El autor

- **Supuestos y restricciones.**

Los supuestos y restricciones y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación se ilustran en el cuadro 5, a continuación.

Cuadro 5. Supuestos y restricciones establecidas en la propuesta.

Objetivos	Supuestos	Restricciones
Evaluar el nivel de madurez organizacional de la alcaldía local para identificar oportunidades de mejora en la gestión administrativa de sus proyectos.	La dinámica de administración de la alcaldía local de Sumapaz requiere de la consolidación de una PMO para dar alcance de manera eficiente y efectiva su gestión administrativa.	Personal de planta con resistencia a la adopción de metodologías nuevas.
Analizar diferentes tipos de PMO en la gestión de proyectos para determinar la que mejor se adapte a las condiciones de la estructura organizativa de la alcaldía local.	La alcaldía local de Sumapaz cuenta con el rubro necesario para financiar la creación de la PMO.	El modelo de contratación de la administración pública no garantiza la continuidad del recurso humano (rotación de personal.)
Establecer roles y responsabilidades de la PMO para determinar su funcionalidad en la estructura organizativa de la alcaldía.	Se cuenta con la infraestructura (tecnología, equipos) necesaria para ponerla a disposición de la PMO.	Ajustes al plan de gestión por cambio del alcalde.
Definir el plan de implementación de la PMO para garantizar operatividad en la gestión administrativa de la alcaldía.	El plan de certificación por parte de la Secretaria de Gobierno Distrital, apoya los procesos que consoliden la eficiencia y efectividad en la	Se cuenta con poco tiempo para dar alcance al diseño de la propuesta de creación de la PMO.

Objetivos	Supuestos	Restricciones
	gestión administrativa de la alcaldía local.	

Fuente: El autor

- **Entregables.**

El PMI (2013), señala que un entregable es cualquier producto medible y verificable que se elabora para completar un proyecto o parte de un proyecto. Los entregables ayudan a definir el alcance del proyecto y el avance del trabajo en el proyecto debe ser medido monitoreando el avance en los entregables.

Cuadro 6. Entregables establecidos en la propuesta.

Objetivos	Entregables
Evaluar el nivel de madurez organizacional de la Alcaldía Local para identificar oportunidades de mejora en la gestión administrativa de sus proyectos.	Documento análisis del nivel de madurez de la alcaldía.
Analizar diferentes tipos de PMO en la gestión de proyectos para determinar la que mejor se adapte a las condiciones existentes en la alcaldía local.	Documento análisis de la PMO que mejor se adapta a las condiciones y necesidades de la alcaldía.
Establecer los roles y responsabilidades de la PMO para determinar su funcionalidad en la estructura organizativa de la alcaldía.	Documento definición de roles y responsabilidades a establecerse en la PMO para la alcaldía.
Definir el plan de implementación de la PMO para garantizar operatividad en la gestión administrativa de la alcaldía.	Documento plan para la implementación de la PMO en la alcaldía.

Fuente: El autor

4 DESARROLLO

4.1 Nivel de Madurez Organizacional de la Alcaldía Local.

Al realizar la evaluación del nivel de madurez en el que se encuentra la entidad, se parte del planteamiento inicial, donde la alcaldía es una entidad pública, agregada a la alcaldía mayor de Bogotá D.C., y por consiguiente en la mayoría de los procesos adelantados política y administrativamente se enmarca al direccionamiento de la misma. De igual manera el recurso humano de planta adscrito a la alcaldía local de Sumapaz, es personal rotativo que si bien está dentro de una carrera administrativa no atienden a un sentido de pertenencia a la institución.

Por otro lado, existe una planta de contratista que bien hace parte del recurso humano de funcionamiento de la entidad, pero al ser esta una entidad pública de carácter político, muchos de sus contratistas no reúnen el perfil ni la formación requerida para adelantar la gestión administrativa. A lo anterior se suma que los diferentes sectores vinculados a la alcaldía Mayor de Bogotá (secretarías), adelantan una serie de proyectos que por su filosofía deben ser articulados con la alcaldía local; no obstante estos son ejecutados sin ninguna articulación haciendo poco eficiente la gestión y por ende el impacto generado en las comunidades beneficiarias.

Teniendo presente la funcionalidad y operatividad de una PMO dentro de la gestión administrativa y en la medida de contribuir con la eficiencia y la efectividad del proceso de gestión, se adelanta el análisis que conlleva a incorporar una PMO en el proceso de la gestión administrativa de la alcaldía local de Sumapaz basándose en su estructura organizativa y de esta manera pretende ser el ente articulador de los procesos internos y externos en lo que conlleva a la gestión administrativa de la alcaldía local de Sumapaz.

Atendiendo al alcance que establece el diseñar una propuesta de Oficina de Administración de Proyectos en la alcaldía local de Sumapaz, Bogotá, D.C. para optimizar la gestión y el impacto de los proyectos que son ejecutados en dicha entidad, se realiza la evaluación del nivel de madurez organizacional que presenta la entidad y de este modo poder identificar oportunidades de mejora en la gestión administrativa de sus proyectos. Para esta evaluación se toma el modelo de madurez que presenta el OPM3 del PMI, en la medida de visualizar el grado en el que la alcaldía práctica la administración contemplando el análisis de sus cinco (5) niveles:

- De acuerdo con el OPM3 del PMI, y la particularidad que establece el **Nivel 1-Lenguaje Común**, la alcaldía como organización administrativa reconoce la importancia de la gestión en los proyectos y de un conocimiento básico de la misma, así como de su lenguaje y terminología que conlleve a una transversalidad en la comunicación dentro de los procesos administrativos y, para ello ha establecido un manual de contratación que orienta de manera sistemática a sus colaboradores en el proceso de adquisición de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de su comunidad.
- El OPM3 del PMI, plantea que el **Nivel 2-Procesos Comunes** adquirido en una organización enmarca el reconocimiento en el desarrollo de procesos que aseguren que el éxito de un proyecto se repite en los próximos y de esta manera hacer uso de las lecciones aprendidas; en ello la alcaldía adelanta la compilación de los procesos adelantados en cada vigencia, donde recomienda a cada funcionario realizar la revisión de los expedientes para ser conocedor ya sea por información secundaria las situaciones presentadas en la gestión administrativa.
- **El Nivel 3: Metodología Singular** señalado en el OPM3 del PMI, hace mención en que la organización reconoce la ventaja que establece la sinergia en cuanto el aunar recursos en procesos dentro de la entidad

generando una metodología específica y única centrada en la gestión de proyectos, lo que hace llevar a cabo una metodología única que es ejercida por sus colaboradores apoyados en los niveles anteriormente mencionados. En ello, la alcaldía como tal ha desarrollado una metodología que obedece al manual de contratación haciendo de este un instrumento guía dentro de todos los procesos de la gestión administrativa y de acuerdo con lo señalado por el OPM3 del PMI, este nivel de madurez ha sido alcanzado por la entidad.

- **El Nivel 4: Benchmarking**, según el OPM3 del PMI visualiza el esfuerzo centrado en la mejora de los procesos en la gestión administrativa, para lo cual es esencial la medición de su rendimiento; ante ello la alcaldía no adelanta procesos de medición de manera interna, los procesos de medición son realizados por entes externos mediante auditorías externas basados en los niveles de alcance en cuanto la gestión referente en la contratación de la vigencia más no por el impacto generado hacia la mejora en la calidad de vida de sus comunidades.
- **Nivel 5: Madurez**, el OPM3 del PMI establece que la organización obtiene información de benchmarking continuamente y la aplica como feedback en la mejora de la metodología específica. Este nivel de madurez no ha sido alcanzado por la alcaldía en sentido de que no cuenta con un proceso de análisis comparativo de su gestión, el mismo es realizado por otras entidades del sector sin que permita que se dé mejoras en sus procesos de gestión partiendo de la particularidad si se hizo o no se hizo la gestión administrativa sin generar mayor importancia en el impacto concebido por la misma.

4.1.1 Análisis y discusión del nivel de madurez alcanzado por la alcaldía basado en la metodología OPM3 del PMI.

Dentro de la particularidad que presenta la gestión administrativa de la alcaldía local de Sumapaz y con base al proceso metodológico que establece el OPM3 del

PMI, el nivel de madurez en el cual se encuentra la entidad corresponde al **Nivel 3-Metodología Singular**; ello en parte obedece a que la entidad es relativamente joven en comparación con las demás alcaldías pertenecientes al Distrito Capital, a ello es sumado que es una entidad pública que en su mayoría obedece a procesos políticos donde la mayoría de sus colaboradores son de índole temporal con formación técnica en diferentes áreas y que en parte no obedece a las necesidades propias de una entidad de carácter público administrativo como puede ser la de contemplar en la planta de funcionarios, personal con conocimientos en procesos de gestión administrativa.

He ahí la importancia que radica la creación de una PMO que dinamice la función y gestión administrativa de la alcaldía y de esta manera se pueda consolidar un equipo de colaboradores que trabajen de manera armónica estableciendo buenas prácticas en gestión, evaluando procesos de gestión, generando retroalimentación cualificada y así consolidar a la entidad dentro de una madurez propia de una organización en función de la buena gestión administrativa.

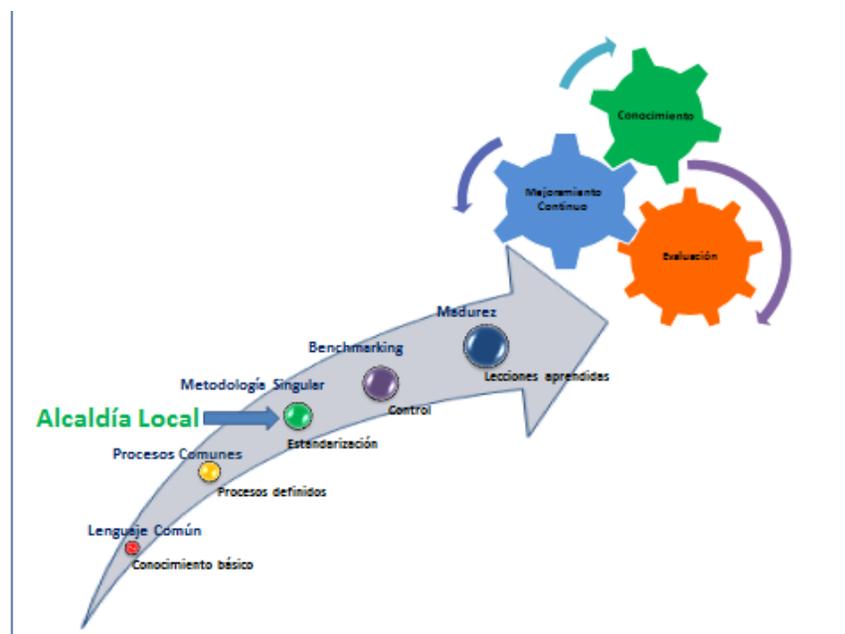


Figura 11. Nivel de madurez alcanzado por la alcaldía de acuerdo con la metodología OPM3 del PMI.

Fuente: El autor, adaptado de la metodología OPM3.

Teniendo presente la metodología OPM3 del PMI y con el propósito de conceptualizar el nivel de madurez concebido al interior de la alcaldía; la figura 11 por su parte muestra los diferentes niveles establecidos en la metodología y el nivel de madurez alcanzado por la entidad.

En este sentido, proveer un camino a través del desarrollo de un plan de mejoras que conlleve a establecer buenas prácticas en gerencia de proyectos visualizando un engranaje dentro de los criterios que bien están constituidos por el conocimiento, la evaluación y la mejora continua, lo que en parte permitirá dimensionar una orientación que acceda a la comprensión de los componentes y los procesos de la metodología OPM3 proyectando a la entidad al logro de un mejor nivel de madurez.

4.2 Tipo de PMO Propuesto para la Alcaldía Local.

Estructurar una Oficina de Proyectos, es un proyecto particularmente de cambio cultural y la variable humana es crítica a la hora de medir el éxito de este proyecto; en ello, las personas de la organización resisten a las PMO, no desean el cambio, no le encuentran utilidad, por todo esto la estrategia para planificar y ejecutar este proyecto de creación de PMO es crucial.

De acuerdo a lo indicado en el Marco Teórico de la propuesta de PMO, el constituir la adecuadamente a la organización, requiere inicialmente evaluar el nivel de madurez en administración de proyectos. En este sentido, la PMO seleccionada deberá considerar tanto la estructura organizacional como el nivel de madurez de la organización en la gestión de proyectos. Sin embargo, en análisis realizado a la alcaldía local desde un punto de vista descriptivo apoyado en la metodología del OPM3 del PMI, confiere que esta entidad ha alcanzado una madurez que comprende un **Nivel 3-Metodología Singular**.

En el caso de la alcaldía local de Sumapaz, el modelo de PMO debe generar para la entidad la definición y aplicabilidad de estándares de procesos en gestión de

proyectos, planes de capacitación, identificar y documentar las mejores prácticas, el acompañamiento, el entrenamiento y tutoría a los líderes y/o directores de los proyectos. Ante ello, se establece que la PMO a implementar en Sumapaz obedece al tipo **Torre de Control**, considerando que Sumapaz a nivel organizativo y con base a su nivel de madurez debe ejercer un mayor control sobre sus proyectos, en la medida de poder articularse con los sectores del Distrito y de esta manera tener claro su desarrollo a lo largo de las fases o etapas del ciclo de vida de cada proyecto, estandarizando así políticas y procedimientos en mejora de la gobernanza, la planificación, la ejecución y la gerencia general de la mano con el alcalde local.

De acuerdo al nivel de madurez organizacional referido y estando la alcaldía adscrita a la alcaldía mayor de Bogotá, se requiere que desde la PMO **Torre de Control** pueda dar alcance a periodos de aprestamiento del personal contratista de nuevo ingreso y personal de planta de rotación en el entendido que es un parámetro fundamental para garantizar la operatividad y continuidad de los procesos en la gestión administrativa adelantada por la alcaldía.

Lo anterior obedece a que el ser la alcaldía local una entidad de carácter público y político, al interior de esta no se dan proceso de trazabilidad en su gestión dificultando la operatividad de manera integrada en su gestión; por otro lado, se dan al interior de la organización perfiles profesionales que discrepan del accionar administrativo sin el reconocimiento de las lecciones aprendidas ya sea por la falta de documentación o por simplemente no se contempla en el manual de funciones.

4.3 Roles y Responsabilidades de la PMO.

Es importante hacer mención que al interior de la organización no se ha adelantado proceso alguno concerniente a la metodología del PMI y por consiguiente los roles y las responsabilidades generadas en el estudio de propuesta de creación de una PMO como apoyo a gestión administrativa para la alcaldía, se proyectan acorde a las necesidades desde la visión del autor.

4.3.1 Roles establecidos de la PMO para la alcaldía local.

Al dar alcance a los roles y/o funciones que debe ejercer la PMO a establecer en la alcaldía local y para que esta sea exitosa dentro de la gestión administrativa en el sentido de que la PMO permite visualizar todos los proyectos desde la misma perspectiva y adoptar un enfoque mucho más estratégico, transparente y teniendo presente que la alcaldía es una entidad pública y de acuerdo con su dinámica administrativa y política establece dentro de su accionar el dar alcance a las diferentes metas plasmadas en el Plan de Desarrollo Local; hace complejo para su equipo de trabajo cumplir con sus objetivos cuando se es carente de apoyo, transversalidad y trazabilidad en los procesos de la gestión administrativa.

Ante ello y, partiendo del tipo de PMO **Torre de Control** a establecer en la alcaldía local de Sumapaz, esta debe asumir roles y/o funciones que marquen de acuerdo a las características de la PMO el éxito dentro de su proceso de gestión y el apoyo administrativo y ante ello se citan algunos roles:

- Impartir instrucciones a los directores e interventores de proyectos sobre los mecanismos a adoptar por la alcaldía para garantizar la gestión eficiente y efectiva en la administración.
- Analizar los procesos de la gestión en la dirección de proyectos estableciendo la funcionalidad y aplicabilidad de estos en la gestión administrativa de la alcaldía en pro de dar alcance a las metas de gobierno dentro de la vigencia.
- Estandarizar políticas y procedimientos en la mejora de la gobernanza, planificación, ejecución y la gerencia de los proyectos ejecutados en la alcaldía.
- Apoyar en la formulación y elaboración del Plan de Desarrollo Local en concordancia con el Plan de Desarrollo Distrital.

- Identificar y desarrollar metodologías que conlleva al establecimiento de buenas prácticas y estándares que permitan entrenar, orientar, capacitar, supervisar y monitorear el cumplimiento de las políticas, procedimientos en la dirección de proyectos, articulado con la gestión y dinámica administrativa de la alcaldía.
- Constituirse como una oficina central para la operación y gestión de herramientas para la dirección de proyectos en la alcaldía.
- Establecer un puente de comunicación entre el alcalde/sa y los coordinadores de los proyectos de tal forma que estos se alineen con las metas del Plan de Desarrollo Local y Distrital.

4.3.2 Responsabilidades de la PMO para la alcaldía local.

Para optimizar la operatividad de la PMO **Torre de Control** a establecerse en la alcaldía local de Sumapaz y, en el sentido que todos los proyectos se permita ver desde la misma perspectiva y adoptar un enfoque mucho más estratégico y transparente en la medida de ejercer influencia positiva sobre la entidad, y de lograr una evolución de pensamiento que lleve hacia la continua mejora de la organización, esta debe orientar el accionar desde el punto de vista de la responsabilidad en lo siguiente:

- Verificar que se adelanten las capacitaciones a directores, supervisores e interventores de proyectos en temas de administración y gestión de proyectos.
- Desarrollar e implementar un plan entre los funcionarios y servidores públicos de que enmarque buenas prácticas en la dirección de proyectos.
- Documentar los procesos, metodologías y métricas en la gestión administrativa de la alcaldía local.

- Garantizar soporte en temas relacionados con técnicas de gerencia de proyectos.
- Asegurarse que el personal adscrito a la alcaldía entienda y aplique correctamente las buenas prácticas en gestión de proyectos.
- Implementar un programa de acompañamiento para los directores de proyectos que ejecuta la entidad.
- Verificar el estado de ejecución de los proyectos y que la información sea confiable y oportuna para que la alta dirección (alcalde/sa) pueda tomar mejores y más ágiles decisiones.
- Revisar que los proyectos que están en ejecución, respondan a la estrategia de la entidad, optimizando el uso de recursos organizacionales compartidos entre los proyectos a su cargo.
- Optimizar los niveles de comunicación entre proyectos, racionalizando el uso de los recursos estandarizando procedimientos, herramientas y plantillas para la gestión administrativa.
- Generar indicadores de costo, riesgo, tiempo y calidad de los proyectos.

4.4 Plan de Implementación de la PMO para la Alcaldía Local.

En la definición del plan para la implementación de la PMO en la alcaldía y en la medida de poder garantizar la operatividad de esta en la gestión administrativa, se parte del enunciado de que la organización es una entidad pública adscrita a la alcaldía mayor de Bogotá y por consiguiente el mecanismo de implementación debe ejercer parámetros que parte del querer de la administración en turno.

No obstante, se evidencia la necesidad particular de la existencia de un ente que dinamice la gestión administrativa de la alcaldía, como se plantea en la problemática expuesta.

Por su parte, la PMO introducirá diversos cambios sobre la forma en la que la entidad ejecuta sus proyectos; generalmente, cuando todos los cambios son realizados de una sola vez, la probabilidad de encontrarse con barreras es amplia, es así, como los cambios culturales de la administración de proyectos deben ser realizados por fases considerando en entendimiento y la asimilación del cambio.

En este sentido, se presenta desde la perspectiva del autor apoyado en la metodología PMI el plan de implementación de la PMO.

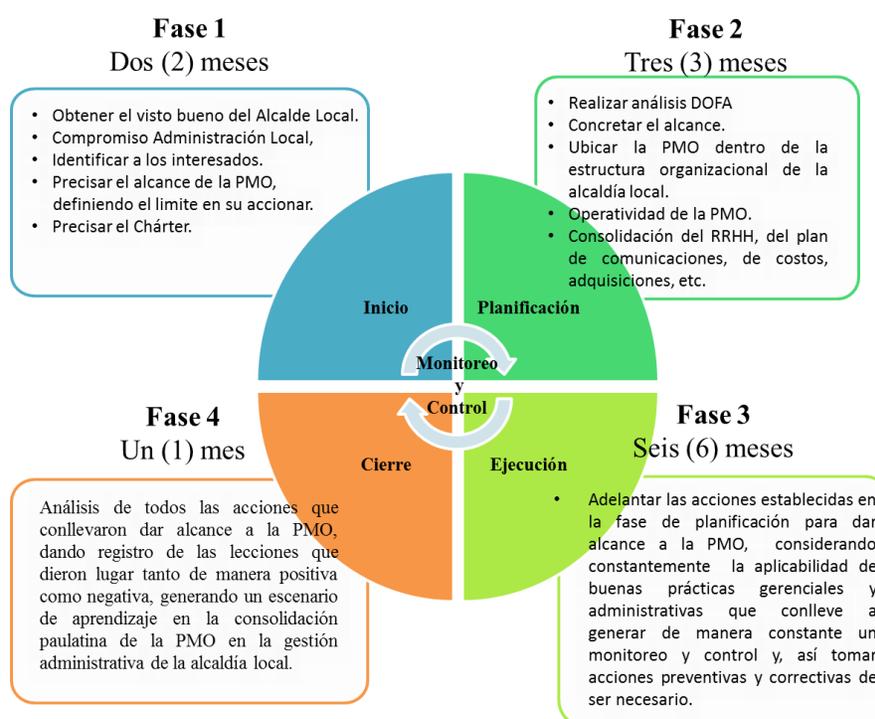


Figura 12. Proceso para la implementación de la PMO en la alcaldía.

Fuente: El autor.

4.4.1 Fase 1- Inicio - compromiso de la administración local- alcalde local - Sponsor-.

Como primer paso y fundamental en la creación de la PMO para la alcaldía local, es la de contar con el visto bueno y por ende con el patrocinio del ordenador del gasto (alcalde local) en el sentido de definir los objetivos que se quiere lograr con

la implementación de la PMO, por consiguiente deben estar alineados a los objetivos estratégicos de la alcaldía; de igual manera, establecer el alcance y por ende la operatividad de la misma lo que se materializa en primera instancia con la definición del chárter del proyecto y la aprobación del mismo.

4.4.2 Fase 2- Planificación - gestionar el cambio.

Crear una cultura de proyectos en una entidad de carácter público a través de una PMO requiere ser trabajado como un proyecto de cambio organizacional y más aún, donde la mayoría de su personal es temporal y su gestión administrativa obedece al desarrollo de un programa de gobierno.

Ante ello, es primordial que desde la estructura organizativa de la alcaldía se adopten mecanismos que estén encaminados al establecimiento de buenas prácticas en la gestión administrativa que a su vez serán instauradas mediante la PMO.

Como apoyo en este proceso, se requiere de una planificación progresiva apoyada en un análisis concienzudo realizado al interior de la organización, el cual puede utilizar la técnica DOFA donde se evalúen las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en las cuales se encuentra la entidad dentro de la gestión pública y de acuerdo con ello, establecer la situación actual enmarcándolo como punto de partida y, la situación deseada como punto de llegada.

Para concienciar en el personal la necesidad del cambio y el compromiso de estar dispuestos a la adopción de nuevas técnicas que conlleven a instaurar buenas prácticas en la gestión administrativa, se hace necesario que desde la alta dirección (alcalde local), se imparta una política de incentivos que motive al colaborador a reconocer buenas prácticas en la gestión administrativa y ponerlas en práctica; en ello es primordial la exploración de las diferentes áreas de conocimiento en la gestión administrativa, en la medida de incorporar cada uno de

los aspecto que dinamizan y marcan la diferencia en la gestión de la dirección de proyectos.

- **Ubicación de la PMO en la estructura organizacional de la alcaldía**

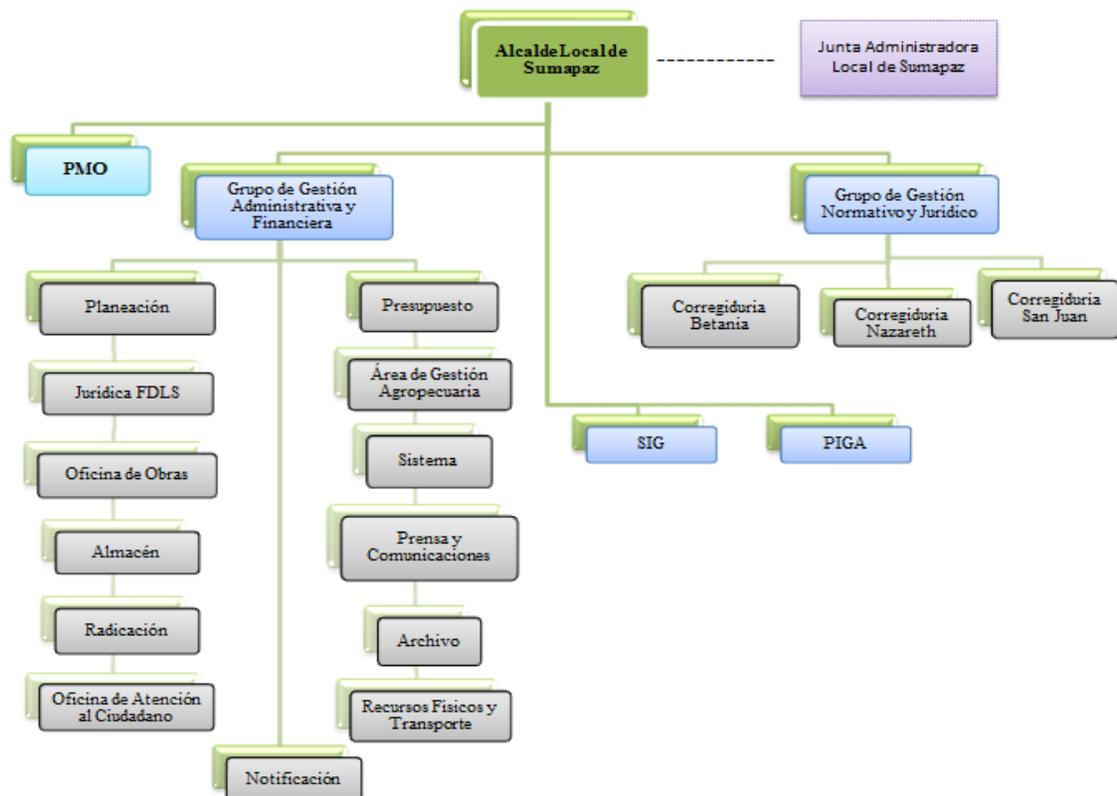


Figura 13. Ubicación de la PMO en la estructura organizativa de la alcaldía.

Fuente: El autor

Contemplando la estructura organizativa que presenta la alcaldía y de acuerdo con la situación identificada de falta de trazabilidad y transversalidad en los procedimientos y procesos administrativos de la alcaldía, se establece que la posible ubicación de la PMO Torre de Control, se genere como ente asesor del alcalde local y apoyo a las demás dependencias que presenta la entidad.

Esta ubicación dentro de la estructura organizacional de la alcaldía, se fundamenta en que se requiere de un ente que actúe como canalizador de la

gestión administrativa y así mismo genere y constituya buenas prácticas de manera eficiente y efectiva en la dirección administrativa.

Por su parte, la incorporación de la PMO dentro de la estructura organizativa oficial de la alcaldía no generará gran modificación, a razón que ejercerá su función de acuerdo con sus características de tal manera que ejerza soporte y control sobre la gestión administrativa, lo que permite estandarizar políticas y procedimientos que conlleva a mejorar la gobernanza en cuanto a los procesos de la dirección de proyectos contemplando su misión en impartir instrucciones a los directores de proyectos quienes a su vez deben adoptarlas y ponerlas en práctica.

- **Consolidación de la PMO para la alcaldía.**

Basándose en la situación vivida acorde a las necesidades de la alcaldía local y de acuerdo con las características de la PMO a instalar (Torre de Control); el recurso humano requerido para asignar a la PMO corresponde a ejercer de manera eficiente y efectiva el recurso humano y para ello se considera realizar una reestructuración de los roles y las responsabilidades del recurso humano actualmente adscrito a la entidad y por consiguiente se requiere la contratación del director de la PMO, el cual ejercerá responsabilidades y funciones ligadas a la operatividad de la PMO dentro de la misión de la entidad.

En este sentido, el director de la PMO articula con el gerente general –Alcalde Local-, visualizando a los directores de los proyectos lo que da origen a la consolidación de los equipos de trabajo y de esta forma se socializa ante ellos la misión y el deber fundamentado en el plan estratégico en la medida de dar cumplimiento en tiempo, costo, calidad y la satisfacción de la comunidad beneficiaria de los proyectos en general.

Por ello, al interior de la entidad se debe ejercer un accionar que está vinculado al desarrollo sostenible integrando los sectores social, ambiental y económico; lo que hace fundamental que en estas áreas existas un responsable que este directamente vinculado a la PMO y desde allí se articule la gestión administrativa.

Dando respuesta a lo anterior, se proyecta que la PMO se consolide mediante un equipo interdisciplinario que contemple al Director de la PMO y a un equipo de apoyo con competencias duras en desarrollo sostenible, al igual que presenten competencias blandas de liderazgo, trabajo en equipo etc., tal como se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro 7. Características del equipo a conformar la PMO a establecer en la alcaldía local de Sumapaz.

Nombre del Rol
<i>Director de PMO Alcaldía Local de Sumapaz</i>
Objetivos del Rol:
Ente encargado de gestionar y dinamizar los diferentes grupos de procesos y la correspondencia entre las áreas de conocimientos de la dirección de proyectos a los largo del ciclo de vida del proyecto.
Responsabilidades:
<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la aprobación del Project Chárter. • Ejercer monitoreo y control en los diferentes elementos que constituyen la triple restricción considerando alcance, costos, tiempo y por supuesto calidad. • Brindar información a los diferentes directores de proyectos en la aplicabilidad a las áreas de conocimiento para la dirección de proyectos aplicadas en la gestión administrativa de la alcaldía. • Guiar a los directores de los proyectos durante las diferentes fases establecidas en el ciclo del proyecto. • Apoyar en proveer y asegurar los recursos para el proyecto. • Recomendar al alcalde/a cambios en el alcance del proyecto como resultado de ajustes en la ejecución. • Promover proyectos y sus lineamientos con la misión de la gestión de la alcaldía. • Capacitar a directores, supervisores e interventores de proyectos en temas de administración y gestión de proyectos. • Guiar a los funcionarios y servidores públicos en poner en marcha buenas prácticas en la dirección de proyectos. • Documentar los procesos, metodologías y métricas en la gestión administrativa de la alcaldía local. • Asegurar que el personal adscrito a la alcaldía entienda y aplique correctamente las buenas prácticas en gestión de proyectos. • Establecer un programa de acompañamiento para los directores de proyecto que adelanta la alcaldía.

Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar al mandatario de turno en establecer el plan de desarrollo local para la vigencia de gobierno. • Recomendar cambios que impacten el alcance, tiempo y rendimiento en el proyecto. • Gestionar los recursos necesarios para la ejecución de los proyectos. • Alinea los objetivos de los proyectos con los objetivos del plan de desarrollo local. • Representar los intereses de los proyectos de la administración ante la gestión pública de la alcaldía mayor d Bogotá. • Monitorear y controlar el progreso de cada uno de los proyectos. • Presidir el comité de dirección de los proyectos. 	
Niveles de Autoridad:	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar recomendaciones y generar visto bueno a la ejecución de los programas y proyectos por parte de los directores de proyectos al mandatario de turno para contribuir al alcance de las metas dl plan de desarrollo local. 	
Reporta A:	
<ul style="list-style-type: none"> • Al mandatario de turno (alcalde local). 	
Supervisar A:	
<ul style="list-style-type: none"> • Director de proyectos. 	
Requisitos del Rol:	
Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en administración de empresas. • MSc. Gestión en proyectos según lineamientos de PMI.
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Comunicación. • Motivación. • Trabajo en equipo. • Profesionalismo. • Empatía. • Creatividad. • Influencia. • Efectividad. • Capacidad cognitiva. • Negociador. • Proactivo.
Experiencias:	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión en administración de Proyectos (3 años).

	<ul style="list-style-type: none"> • MSc. Gestión en administración de Project (1 año) • Estándares de capacitación de la empresa (2 años). • Manejo de conflictos y manejo de grupos interdisciplinarios.
Otros:	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad para trabajar tiempo completo.
Nombre del Rol	
Directores de Proyectos (Social-Ambiental-Económico)	<ul style="list-style-type: none"> • Director 1. • Director 2. • Director 3.
Objetivos del Rol:	
Equipo de profesionales que gestionan los proyectos, responsables del éxito de los proyectos en sus áreas y por tanto las personas que asumen el liderazgo y la administración de los recursos de los proyectos para lograr los objetivos fijados por la administración local.	
Responsabilidades:	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el Project Chárter. • Elaborar estudios previos de los proyectos. • Elaborar el plan del proyecto. • Elaborar el informe de estado del proyecto. • Realizar reuniones de coordinación. • Elaborar informes de avance del proyecto. • Elaborar el informe de cierre del proyecto. • Negociar el recurso humano. • Comunicar y a su equipo los pormenores y metas del proyecto como asignar las diferentes tareas. • Conocer las habilidades y competencias de su equipo de colaboradores. • Diseñar y socializar el cronograma de trabajo. • Establecer el sistema de reconocimientos y recompensas para su equipo de trabajo. • Apoyar a su equipo de colaboradores. • Orientar a su equipo a resultados colectivos. • Generar confianza. • Tomar las decisiones técnicas y económicas necesarias para el buen desarrollo del trabajo. • Gestionar proactivamente el alcance del proyecto. 	
Funciones:	

<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar a la administración local en iniciar el proyecto. • Planificar el proyecto • Ejecutar el proyecto. • Controlar el proyecto. • Cerrar el proyecto. • Ayudar a gestionar el control de cambios del proyecto. • Ayudar a gestionar temas contractuales. • Gestionar los recursos del proyecto. • Solucionar problemas y superar obstáculos del proyecto. • Apoyar el proceso precontractual. 	
Niveles de Autoridad:	
<ul style="list-style-type: none"> • Decide sobre la programación detallada de los recursos humanos y materiales asignados al proyecto. • Decide sobre la información y los entregables del proyecto. • Decide sobre los proveedores y tipos de contratos del proyecto sin exceder lo presupuestado. 	
Reporta A:	
Director de la PMO.	
Supervisar A:	
<ul style="list-style-type: none"> • El proceso contractual. • Interventor asignado al proyecto. 	
Requisitos del Rol:	
Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> • Director 1. – Formación profesional en ciencias sociales y humanas (antropólogo y/o psicólogo y/o sociólogo. Experiencia específica en gestión administrativa de proyectos, con énfasis en gestión de recursos humanos. • Director 2. – Formación profesional en ciencias ambientales (ingeniero ambiental y/o ingeniero forestal y/o administrador ambiental). Experiencia específica en gestión de responsabilidad social corporativa y desarrollo sostenible. • Director 3. – Formación profesional en ciencias agropecuarias (ingeniero agrónomo y/o médico veterinario y/o zootecnista. Experiencia específica en gestión de

	producción de sistemas integrales productivos.
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Comunicación. • Motivación. • Trabajo en equipo. • Profesionalismo. • Creatividad. • Capacidad cognitiva. • Proactivo.
Experiencias:	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia general de dos (2) años y específica acreditable de un (1) año en relación con el rol a desarrollar.
Otros:	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de tiempo completo.

Fuente: El autor.

- **Director de la PMO y Directores de Proyectos**

La PMO –Torre de Control- a implementarse en la alcaldía local se consolidará manteniendo un equipo de profesionales con experiencia en gestión administrativa de proyectos quienes apoyaran la ejecución del Plan de Desarrollo Local, atendiendo los proyectos en sus diferentes áreas, así como también servir como mentores de directores de proyectos que inician en esta labor.

- **Definición de la metodología, procesos y procedimientos de la PMO para la alcaldía.**

Si bien, la alcaldía local cuenta con una serie de técnicas y herramientas que consolida el proceso administrativo enfocado en la contratación pública, estas no se dan de manera transversal dentro del equipo de trabajo; lo que hace que se genere divergencias en el accionar de la gestión administrativa y por consiguiente no se dé el alcance a los objetivos establecidos de manera eficiente y efectiva atendiendo el plan de desarrollo local y distrital.

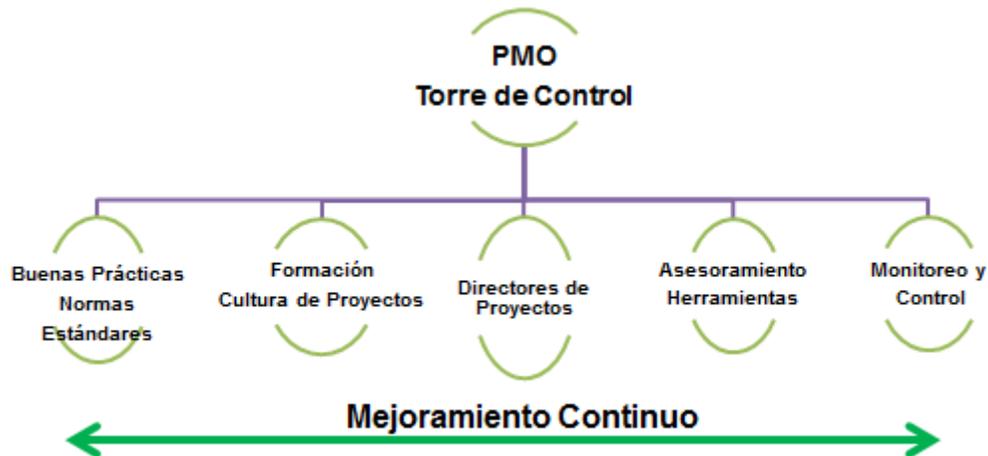


Figura 14. Operatividad de la PMO en la alcaldía local.

Fuente: El autor

- **Buenas prácticas**

Dentro de sus funciones establece definir procesos, estándares y metodologías en gestión y administración de proyectos, lo que hace trascendental comunicar y distribuir buenas prácticas a todos los involucrados en la administración y la gestión de proyectos, manteniendo las versiones de los documentos actualizados. También formará parte de sus funciones definir el proceso de priorización de los proyectos, definir mejores prácticas en calidad, definir guías y plantillas de las diferentes fases de la metodología consolidando métodos comunes consolidando así la madurez organizacional de la entidad.

- **Formación en cultura de proyectos**

La formación en cultura de proyectos va dirigida a todos los directores de proyectos, miembros del equipo y usuarios (cuando sea necesario) en cuando a las mejores prácticas se trate. Es así, como se debe generar un programa permanente de formación y capacitación básica, como también el de generar un programa de competencias para los involucrados en proyectos y de esta manera ir profesionalizando en las dinámicas correspondientes a la gestión administrativa de proyectos.

- **Asesoramiento**

La PMO ofrecerá asesoramiento en la gestión administrativa y será la responsable de atender consultas de los involucrados en los proyectos y con respecto a mejores prácticas y herramientas utilizadas en la administración de los proyectos, mediante la investigación, el análisis, la elaboración de manuales que contribuyan al buen desempeño de sus funciones. Esta oficina proveerá a la entidad la experiencia requerida para dar alcance a los objetivos de los proyectos de manera eficiente y efectiva consolidando la gestión administrativa de la alcaldía local.

- **Aplicabilidad de la PMO concerniente a las áreas de conocimiento en la gestión administrativa de la alcaldía**

Dando alcance al apoyo en la gestión administrativa desde la operatividad de la PMO Torre de Control a crearse en la alcaldía local; se hace referencia desde la guía PMBOK del PMI (2013), la aplicabilidad de las áreas de conocimiento allí establecidas.

En el siguiente cuadro se realiza una compilación de metodologías y plantillas que hacen parte de la gestión administrativa que adelanta la alcaldía local. Esto se da a razón de que la alcaldía local de Sumapaz es un ente adscrito a la alcaldía mayor de Bogotá D.C. y por consiguiente es de obligatoriedad el cumplimiento de estas metodologías, plantillas y formatos.

Cuadro 8. Áreas de conocimientos en administración de proyectos de aplicabilidad en la alcaldía local.

Área	Aplicación	Metodologías, Plantillas	Recomendaciones de Mejora
Gestión Integración	Proceso que se adelanta con el fin dar control y seguimiento integrado desde la constitución del proyecto hasta el cierre del mismo.	Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas de la Localidad Veinte de Sumapaz, D.C., 2013 – 2016-	La alta gerencia –Alcalde Local- realice seguimiento y control a su gestión.
Gestión Alcance	Proceso de sistema de información que		Cumplir con lo establecido a los

Área	Aplicación	Metodologías, Plantillas	Recomendaciones de Mejora
	permite al usuario llevar a cabo las tareas para el registro y monitoreo de la programación y avances de los planes de gestión con base al producto esperado.	metodología en anexo "A)".	patrocinadores "comunidad", atender a los intereses propios de estas y no a los intereses particulares que generalmente es lo que sucede.
Gestión Tiempo	Proceso que se realiza en Sector Gobierno, Seguridad y Convivencia y de la Entidad con el objeto de definir actividades de manera secuencial estimando la duración con respecto a un cronograma.		Dar alcance en el tiempo establecido para la realización de las actividades correspondientes al proyecto. Estructurar cronogramas que detallen paso a paso cada actividad en el tiempo.
Gestión Costo	Proceso sistemático que evalúa de manera integral y objetiva la implementación eficaz y eficiente de los recursos disponibles en el desarrollo del proyecto.		Realización de estudios de mercado ajustado a la calidad de los productos a ofrecer en el proyecto. Tener presente costos variables, fijos, directos, indirectos, etc., como a su vez control de los mismos.
Gestión Calidad	Proceso en donde se adopta el Sistema Integrado de Gestión de Calidad, con el objetivo de planificar, asegurar y controlar la calidad de los productos generados en el desarrollo del	1D-SEM-POO3-ver metodología en anexo "B)".	Consolidar y mantener un equipo de trabajo comprometido con el alcance de la gestión. Incentivar al equipo en el mejoramiento continuo de su accionar dentro de las actividades recomendando cambios y acciones correctivas.

Área	Aplicación	Metodologías, Plantillas	Recomendaciones de Mejora
	proyecto.		
Gestión RRHH	Proceso que permite estructurar el equipo de trabajo de acuerdo con la operatividad y necesidades del proyecto.	2L-GAR-I7- metodología ver en anexo "C)".	Consolidar un equipo de trabajo basándose en las necesidades del proyecto, teniendo en cuenta sus competencias y el aporte al desarrollo del proyecto.
Gestión Comunicaciones	Proceso que permite dar a conocer de manera eficaz la información que se requiere difundir dentro de todos los interesados en el marco del proyecto y de igual manera la información que se requiere recibir por las partes interesadas en el proyecto.	1D-GCM-P1 ver en metodología anexo "D)".	Aunque la información es efectiva y eficaz no está al alcance de todos, pues gran parte se restringe al uso del internet y cuyo recurso es limitado en las instalaciones. Ser mayormente proactivos en la información.
Gestión Riesgos	Proceso que permite evaluar el impacto potencial de todas las amenazas, incertidumbres, oportunidades que podrían afectar el alcance de los objetivos del proyecto.	1D-PGE-I013. ver metodología en anexo "E)".	Planificar la identificación en la gestión del riesgo de manera sistemática y así identificar lo que puede afectar el logro de los objetivos dentro del trabajo que se genera en la entidad y de esta manera poder visualizar una respuesta que mitigue tal situación.
Gestión Adquisiciones	Proceso que permite planificar, realizar, controlar y cerrar el abastecimiento de los diferentes elementos a adquirir para el logro de los objetivos del	2L-GAR-M1. ver metodología en anexo "F)".	Establecer estándares de calidad en las adquisiciones que se generan en la entidad; de igual manera generar conciencia dentro los involucrados en el uso eficiente del recurso otorgado.

Área	Aplicación	Metodologías, Plantillas	Recomendaciones de Mejora
	proyecto.		
Gestión Interesados	Permite identificar, analizar y desarrollar acciones con todos las partes involucradas en el desarrollo del proyecto y así gestionar expectativas que conlleven al logro de los objetivos.	1D-PGE-F10. ver plantilla en anexo "G)".	Fundamental el ejercer este proceso de manera sistemática en cada uno de los proyectos, pero tratando de aislarlo de la política, pues si bien este es una entidad pública en muchas ocasiones los interesados obstaculizan el proceso simplemente por ver como sacan beneficio particular. Ante ello si desde el principio del proyecto se trabaja en la identificación de estos, por ende se hacen parte del proyecto y así se genera confianza así la gestión.

Fuente: El autor

- **Rubro presupuestal requerido por la alcaldía para la implementación de la PMO**

La alcaldía local de Sumapaz cuenta con la infraestructura y equipos mínimos requeridos para la implementación de la PMO, entre los cuales se hace mención de un espacio físico, equipos de cómputo, mobiliarios y demás elementos que son activos de la entidad y que por ende se encuentran a disposición de la gestión administrativa.

En este sentido, solo se requiere de la contratación del recurso humano de acuerdo con su perfil, el cual debe ser incluido en la nómina del personal a contratar, siendo solo un ejercicio de voluntades por parte de la administración local.

Cuadro 9. Presupuesto anual de operación de la PMO a incorporar en la alcaldía local de Sumapaz.

Rol	Asignación Dólares	Tiempo Meses	Total
Director de la PMO	\$ 3.500.00	12	\$ 42.000.00
Director de Proyectos - 1.	\$ 2.500.00	12	\$ 30.000.00
Director de Proyectos - 2.	\$ 2.500.00	12	\$ 30.000.00
Director de Proyectos - 3.	\$ 2.500.00	12	\$ 30.000.00
Materiales de apoyo oficina	\$ 125.00	12	\$ 1.500.00
Costo Total			\$ 133.500.00

Fuente: El autor

Es importante hacer mención que al interior de la alcaldía local ya se cuenta con el rubro correspondiente para los tres (3) directores de proyectos, pues estos se encuentran asignado como profesionales de apoyo a la gestión; por lo que la inversión requerida para la creación de la PMO concierne solo lo asignado para el Director de la PMO y material de apoyo de oficina (papelería) a razón que de igual manera ya se cuenta con los equipos e infraestructura que de ser necesario únicamente requiere es reasignar funciones.

- **Monitoreo y Control**

Teniendo presente que la PMO Torre de Control dentro de su misión establece impartir instrucciones a los Directores de Proyectos concernientes a la adopción de mecanismos que contribuyan al alcance óptimo de los objetivos de la entidad tomando como referencia la línea base para determinar el avance del proyecto, lo cual permite identificar aquellas áreas que requieren mayor atención; ante ello, hace necesario que en su gestión se identifique, se construya, se comuniqué e implante procesos de manera eficiente para dar soporte a la entidad.

En este sentido, el monitoreo y control de la gestión administrativa a adelantar por la PMO con relación al alcance de las metas establecidas en el plan de desarrollo local es una de las labores fundamentales que marcará la diferencia en el éxito de

su gestión; a razón que de un adecuado monitoreo y control hará posible evitar desviaciones en lo que bien es conocido como la triple restricción (costos, tiempo, alcance), o al menos detectarlas oportunamente y, de esta forma, analizar las causas para poder efectuar las correcciones necesarias, encausando el accionar de las actividades.

Es así como el poner en marcha un mecanismo nuevo en la entidad que implique la adopción de nuevas técnicas y herramientas en la gestión administrativa de la alcaldía, requiere que mediante la PMO –Torre de Control- se establezca un plan que conlleve a un proceso de mejora continua basándose en análisis de los resultados alcanzados.

El proceso de mejoramiento continuo generará gran impacto en la alcaldía local, partiendo que la importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar y afianzar las fortalezas, de igual manera aprovechar las oportunidades y por otro lado hacer de las debilidades se conviertan en fortalezas y de las amenazas a oportunidades y de esta manera buscar día a día la consolidación de un organización asertiva acorde a la misión de la misma.

4.4.3 Fase 3 Ejecución – instauración de la PMO en la alcaldía.

Considerando la funcionalidad de los tipos de PMO, se plantea desde el autor adelantar la instauración del tipo PMO Torre de Control atribuyendo que la alcaldía local de Sumapaz ha adoptado procesos en buenas prácticas correspondientes a la gestión administrativa que contribuyen a desarrollar una buena administración y para lo cual se requiere de un ente visible dentro de la organización que apoye la gestión estandarizando los procedimientos en mejora de la dirección administrativa de la gestión adelantada por el equipo de trabajo de la alcaldía local.

Es así como la evaluación del nivel de madurez en la gerencia de proyectos dentro de la organización establece de una u otra forma el punto de partida con respecto a la metodología de trabajo a poner en marcha, por lo que y de acuerdo con el nivel de madurez adquirido basado al análisis descriptivo y crítico del autor de la propuesta, conferido por la metodología del OPM3 del PMI y de acuerdo a lo anterior corresponde al nivel 3 de madurez **-Metodología Singular-**, partiendo del hecho que la entidad reconoce la ventaja que establece la sinergia en cuanto el unificar procesos bajo una metodología específica y única centrada en la gestión de proyectos lo que conllevaría a la mejora en la gestión adelantada por la alcaldía en pro del desarrollo de sus comunidades.

4.4.4 Fase 4.Cierre

Siendo conscientes de que la fase de cierre en el ciclo del proyecto enmarca gran importancia para la optimización de la gestión administrativa, es vital que la PMO a implantar en la alcaldía local adopte esta práctica como elemento asertivo de la gestión, pues en ella se parte de la documentación de las lecciones aprendidas lo que permite incorporar a próximos proyectos actividades que no se habían visualizado, reconsiderar estimados en la duración o en el costo de una actividad, identificar riesgos, previamente no considerados, determinar mejores especificaciones de calidad, introducir novedosos incentivos al personal, entre otras.

El análisis de todos los acontecimientos del proyecto, tanto de aquellos que marcharon de manera eficiente como los que no, permite que al interior de la gestión de la alcaldía se aprenda y se mejore en el desempeño de futuros proyectos y así evitar el fenómeno del patinaje (se gira dentro del mismo eje) sin que se evidencie cambios notorios que dinamicen la gestión administrativa de la alcaldía local.

5 CONCLUSIONES

- La madurez alcanzada por la alcaldía local evaluada mediante la metodología OPM3 del PMI, obedece al nivel 3- Metodología Singular, lo que define que esta entidad de carácter público administrativo requiere consolidar un recursos humano que obedezca a las necesidades de la misma, más no al interés político del gobierno en turno y en este sentido poder canalizar cada una de sus acciones que conlleve a avanzar en su nivel de madurez a tal punto que entre a realizar mediciones de sus procesos vinculados a un análisis de la efectividad de su función con otras organizaciones permitiendo así como un mejoramiento continuo de la gestión administrativa.
- El análisis de las condiciones de la estructura organizativa y operativa de la alcaldía determina que la PMO Torre de Control es el tipo de PMO que mejor se adapta a con su funcionalidad; a razón de ser esta una PMO que apoya la gestión administrativa en el sentido de brindar control y apoyo, lo que permite estandarizar políticas y procedimientos al igual que impartir instrucciones a los directores de proyectos en buenas prácticas de gestión administrativa consolidando la PMO estratégicamente dentro de su estructura organizacional.
- Los roles y las responsabilidades establecidas en la PMO Torre de Control para la alcaldía, determinan el punto de partida en la visualización estratégica desde la perspectiva del accionar en el dar alcance a las metas infundidas en su Plan de Desarrollo Local, afianzando desde la PMO un sentir de pertenencia, dimensionando la operatividad y funcionalidad en la buena gestión administrativa.
- El plan de implementación definido para la operatividad de la PMO en la gestión administrativa de la alcaldía, permite que la misma se vaya

consolidando a través de las fases propuestas centrado en el ciclo de vida del proyecto; en este sentido, incursiona dentro de la estructura organizacional generando un mejoramiento paulatino de buenas prácticas adoptadas incidiendo positivamente en su gestión.

- La puesta en marcha de la PMO Torre de Control implica al interior de la alcaldía un cambio en la cultura de la gestión administrativa de proyectos y por consiguiente realizar una serie de ajustes en los procesos y procedimientos que conlleve a que la PMO ejerza una dinámica organizativa de apoyo en control en la gestión administrativa.

6 RECOMENDACIONES

- Desde la perspectiva de la gerencia en la administración de proyectos, la PMO a establecerse en la alcaldía local, debe funcionar como un ente catalizador el cual, promueva lazos internos y transformadores de la cultura administrativa de proyectos en su estructura organizacional y en este sentido, generar trazabilidad y transversalidad en los procesos para ir alcanzando un mayor nivel de madurez que permita de manera práctica un mejoramiento continuo dentro de los procesos adelantados por la organización.
- La PMO Torre de Control debe incursionar dentro de la alcaldía como un ente facilitador de la gestión administrativa y por ello, la comunicación hacia dentro y fuera de la entidad hará que se determine de manera clara y precisa los lineamientos con la misión y la visión de la entidad; por lo que la PMO debe ser incorporada como el organismo asesor que dirija la gestión administrativa de la mano con el alcalde local.
- El recurso humano a vincularse a la PMO Torre de Control de la alcaldía debe provenir del personal de apoyo con el que cuenta la entidad; en este sentido, el equipo de coordinadores de proyectos bajo la visión de la PMO ejercerán el Rol de Director de Proyectos.
- La gestión administrativa a desarrollarse en la alcaldía, debe ser de manera integral, donde todos sus colaboradores ejerzan compromiso más allá del factor de remuneración; por ello, es vital que paralelamente a la incursión de las mejoras en la gestión administrativa de la entidad se cree y se implemente un sistema de desarrollo de competencia del recurso humano acompañado de incentivos que forjen el sentido de pertenencia hacia la institución.

- En la consolidación de la PMO, la alcaldía local deberá contratar a un profesional de experiencia calificada en administración y dirección de proyectos que conciba bajo lineamientos del PMI dinamizar acciones articulando sus recursos técnicos, administrativos y financieros de manera eficiente y efectiva en la trascendencia de sus metas.
- El accionar de la PMO Torre de Control a ponerse en funcionamiento en la alcaldía local de Sumapaz debe estar direccionada a un mejoramiento continuo de los procesos y procedimientos adelantados por la entidad; en este sentido se debe realizar evaluaciones periódicas basadas en sus resultados y lecciones aprendidas que conlleven a alinearla con la estrategia en el alcance de las metas del plan de desarrollo.

BIBLIOGRAFIA

Alcaldía Local de Sumapaz. Recorriendo Sumapaz. Recuperado el 5 de febrero de 2015 en: <http://www.sumapaz.gov.co/index.php/quienes-somos>

Bernal, C. A. (2010). Metodología de la Investigación (Tercera Edición ed.). (O. F. Palma, Ed.) Bogotá D.C, Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.

Casey, W, Peck, W. (2001). Choosing the Right PMO Setup. PM Network, v15 n2.

Fonseca R. (2013) Educación en Administración de Proyectos. <http://uciramirofonseca-educarenap-rfm.blogspot.com/>

Fonseca, R. (2011). Administración de proyectos: Roles y funciones de una oficina de administración de proyectos. Revista Construir No. 94 de julio–agosto de 2011.

Kerzner, H (2001). Strategic Planning for Project Management using a Project Management Maturity Model. 1a Edition. New York (USA): Jhon Wiley & Sons, Inc

Méndez, C. (1995). Guía para la elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. (2^{da} ed.) Bogotá, Colombia. McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Modelo de Madurez de capacidades. Recuperado el 18 de febrero de 2015, <http://administrandoproyectos.blogspot.com/2010/12/modelo-de-madurez-de-capacidades-cmm.html>

Muñoz Razo, C. (2011). Como Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis. (Segunda Edición ed.). (L. G. Figueroa, Ed.) Naucalpan de Juárez, Edo de México., México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V

Parques Nacionales Naturales de Colombia. Parque Nacional Natural de Sumapaz. Extraído en 7 de febrero de 2014. Disponible en: <http://www.parquesnacionales.gov.co/portal/parques-nacionales/parque-nacional-natural-sumapaz/>

Paulk, Mark. (1993). Capability Maturity Model, Version 1.1. Software Engineering Institute. Pittsburg: Carnegie Mellon University.

Project Management Institute. (2013). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (5^{ta} ed). Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299, EE.UU: Project Management Institute, Inc

Project Management Institute. (2013). Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) (3^{ta} ed). Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299, EE.UU: Project Management Institute, Inc

Project Management Office (PMO), Traducida como Oficina de Gestión de Proyecto (OGP). Recuperado el 4 de febrero de 2015 en <http://pmo.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/categories/1-PMO>

Que es una PMO. Recuperado el 14 de febrero de 2015. Disponible en: <http://www.pmmlearning.com/ique-es-una-pmo>

Sabino, C. (1992). El proceso de investigación. Recuperado el 14 de febrero de 2015. Disponible en <http://www.danielpallarola.com.ar/archivos1/ProcesoInvestigaión.pdf>.

ANEXOS

Anexo 1: Acta del Proyecto Final de Graduación

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
25 de Enero de 2015	Propuesta para la Creación de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO) en la Alcaldía Local de Sumapaz, Bogotá D. C.
Áreas de Conocimiento / Procesos:	Área de Aplicación (Sector / Actividad):
Procesos: Iniciación, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control y Cierre. Áreas: Integración, Alcance, Tiempo, Costos, Calidad, RRHH, Comunicación.	Social, Económico y Ambiental.
Fecha de Inicio del Proyecto	Fecha Tentativa de Finalización del Proyecto
19 de Enero de 2015	22 de Junio de 2015
Objetivos del Proyecto (general y específicos)	
<p>Objetivo General Diseñar una propuesta de Oficina de Administración de Proyectos (PMO) en la Alcaldía Local de Sumapaz, Bogotá. D.C. para optimizar la gestión de los proyectos que desarrolla.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el nivel de madurez organizacional de la Alcaldía Local para identificar oportunidades de mejora en la gestión administrativa de sus proyectos. • Analizar diferentes tipos de PMO en la gestión de proyectos para determinar la que mejor se adapte a las condiciones de la estructura organizativa de la alcaldía local. • Establecer los roles y responsabilidades de la PMO para determinar su funcionalidad en la estructura organizativa de la alcaldía. • Definir el plan de implementación de la PMO para garantizar operatividad en la 	

gestión administrativa de la alcaldía.

Justificación o Propósito del Proyecto (Aporte y resultados esperados)

En el accionar de las organizaciones se encuentra las entidades públicas que constantemente se ven en situaciones complejas para satisfacer las necesidades de sus usuarios; tal es el caso de la Alcaldía Local de Sumapaz, que es la número 20 del Distrito Capital y la única cien por ciento rural; comprende una extensión de 75.788,58 hectáreas que representan 42,6% aproximadamente de las 177.944 hectáreas del Distrito; geográficamente está situada al Sur del Distrito Capital; presenta una altura que oscila entre los 2.600 a 4.320 m.s.n.m.

En este sentido, la Alcaldía Local de Sumpaz adelanta y ejecuta una serie de proyectos que van encaminados a mejorar las condiciones de vida de sus pobladores y que por la complejidad de la zona y las características de su población hace un reto para la administración local llevarlos a feliz término.

En respuesta a las necesidades sentidas de la administración local, se adelanta un análisis con el ánimo de determinar la viabilidad de la creación de un tipo de Oficina de Administración de Proyectos, que entre a generar mecanismos en la eficiencia y eficacia de los proceso de gestión y, de esta manera brindar desde el accionar de la alcaldía local los parámetros necesarios para la óptima ejecución de proyectos que benefician en tiempo, costo y calidad a la comunidad campesina Sumapaceña.

Por su parte, la PMO, será la responsable de alinear los proyectos de inversión con el plan de desarrollo de cada vigencia, de proporcionar apoyo técnico a los encargados de cada proyecto para dar alcance de manera eficiente y efectiva al producto; será el organismo responsable del plan estratégico de la Administración Local y su interacción con otros sectores del Distrito Capital.

La PMO, facilitará un entrenamiento oportuno y adecuado a los directores y jefes de proyectos en las diferentes etapas del ciclo de vida de estos; deberá documentar los procesos, metodologías y métricas de gestión, generar y/o propiciar e indicadores de costo, tiempo y calidad, fundamentados en beneficios que proyectaran a la organización competitivamente teniendo en cuenta lo siguiente:

- Estandarización de procedimientos, herramientas y plantillas para la gestión.
- Priorización de proyectos con base a las necesidades de las comunidades.
- Mejoramiento en la formulación de los proyectos.
- Confiabilidad en la información para la toma de decisiones dentro del proyecto o de la alta gerencia.
- Optimización de los niveles de comunicación entre proyectos.
- Racionalización en el uso de recursos compartidos.
- Propicia la adecuada administración de la configuración de los proyectos y el despliegue de las lecciones aprendidas.
- Minimiza los riesgos y su impacto.

Descripción del Producto o Servicio que Generará el Proyecto – Entregables Finales del Proyecto

Documento que describe propuesta para la creación de una PMO aplicada a la gestión de la Alcaldía Local de Sumapaz.

- Evaluación del nivel de madurez de la Alcaldía.
- Análisis de la PMO que mejor se adapta a las condiciones y necesidades de la alcaldía
- Roles y responsabilidades a establecer en la PMO para la alcaldía
- Plan para la implementación de la PMO en la alcaldía.

Supuestos

- La dinámica de la alcaldía local de Sumapaz requiere de la consolidación de una PMO para dar alcance a su gestión administrativa.
- La alcaldía local de Sumapaz cuenta con el rubro necesario para financiar la creación de la PMO.
- Se cuenta con la infraestructura (tecnología, equipos) necesaria para ponerla a disposición de la PMO.
- El plan de certificación por parte de la Secretaria de Gobierno Distrital, apoya los procesos que consoliden la eficiencia y efectividad en la gestión administrativa de la alcaldía.

Restricciones

- Personal de planta con resistencia a la adopción de metodologías nuevas.
- Las dinámicas de las administraciones públicas no garantizan la continuidad del recurso humano (rotación de personal.)
- Ajustes el plan de gestión por cambio de alcaldes.
- Se cuenta con poco tiempo para dar alcance al diseño de la propuesta de creación de la PMO.

Identificación Riesgos

- Cambios administrativos a nivel organizacional.
- Personal no calificado para la estructuración de la PMO.
- Fata de compromiso por parte del personal vinculado a la Alcaldía Local de Sumapaz.
- No contar con la información necesaria en los tiempos requeridos para la estructuración de la PMO.

Presupuesto

Material de apoyo (papelería) (\$ 1.500,00 USD)

Honorarios trabajo – Doce (12) meses = \$ 3.500,00 USD / mes = (\$ 42.000,00 USD).

En total se requiere una inversión de (\$ 43.500,00 USD).

Principales Hitos y Fechas		
Nombre Hito	Fecha Inicio	Fecha Final
Estructuración del Proyecto Final de Grado. SG	19 de enero de 2015	22 de febrero de 2015
Evaluación del nivel de madurez de la alcaldía.	23 de febrero de 2015	08 de marzo de 2015
Análisis de PMO que mejor se adapta a las condiciones y necesidades de la alcaldía	09 de marzo de 2015	22 de marzo de 2015
Roles y responsabilidades establecidas para la PMO de la alcaldía.	23 de marzo de 2015	12 de abril de 2015
Plan para la implementación de la PMO en la Alcaldía.	13 de abril de 2015	24 de mayo de 2015
Lectorías Ajuste a observaciones PFG Sustentación estudiante (Luís E. Mejía).	25 de mayo de 2015	24 de junio de 2015

Información Histórica Relevante
<p>Sumapaz es la localidad número 20 del Distrito Capital de Bogotá. Se encuentra ubicada al extremo sur del casco urbano de la ciudad, siendo esta localidad de carácter rural, se destaca por ser la localidad más grande del Distrito.</p> <p>La localidad de Sumapaz fue creada mediante el Acuerdo 9 de 1986, emanado por el Concejo de Bogotá, teniendo en cuenta el régimen político y administrativo de la ciudad de Bogotá. La organización administrativa de la Localidad 20 Sumapaz, está determinada por la conformación de la Junta Administradora Local (JAL), el Fondo de Desarrollo Local de Sumapaz (FDLS) y el grupo de la Alcaldía liderado por el Alcalde Local Sr. William Alexander Santoyo Santos.</p> <p>Las fuentes oficiales como el DANE, proyectaron para toda la región una población entre 6.982 y 12.000 habitantes, según los censos de 1985 y 1993. Estas población está distribuida en una extensión de 88.891 hectáreas aproximadamente, siendo la Localidad más extensa del Distrito Capital, la cual se divide en 28 veredas constituyendo 3 corregimientos así:</p> <p>Corregimiento de San Juan de Sumapaz] Veredas: San Juan de Sumapaz, La Unión, Chorreras, Tunal Alto, Tunal Bajo, San Antonio, Las Vegas, Capitolio, San José, Concepción, El Toldo, Santo Domingo, Lagunitas, Nueva Granada.</p> <p>La zona del corregimiento de San Juan de Sumapaz está situada al suroccidente del parque de Sumapaz, tiene 19.795 hectáreas; allí las poblaciones de San Juan de Sumapaz y La Unión son los más importantes.</p>

Corregimiento de Nazareth

Veredas: Nazareth, Los Ríos, Las Auras, Las Palmas, Las Sopas, Taquecitos, Las Animas, Santa Rosa.

Corregimiento de Betania

Veredas: Betania, El Istmo, Tabaco, Raizal, Peñaliza, Laguna Verde.

La zona de estos dos corregimientos está situada al nororiente del parque de Sumapaz, tiene aproximadamente 16.817 hectáreas y comprende el límite entre el Distrito Capital y los departamentos de Meta y Cundinamarca y la zona de desarrollo agrícola de Usme.

La sede de la Alcaldía Local de Sumapaz, está ubicada en el Barrio Veraguas Central, dentro del área del perímetro urbano de la ciudad de Bogotá.

En la localidad de Sumapaz se genera uno de los más importantes recursos hídricos de Colombia que hacen parte de las cuencas de los ríos Magdalena y Orinoco. Indiscutiblemente, el Sumapaz producirá también parte de los depósitos de agua que abastecerán a la Bogotá del futuro. Las 75.756 hectáreas de la Localidad de Sumapaz con sus 35.928 hectáreas de pajonal, 25.017 de frailejón y pajonal, 5.402 de bosque natural, 1856 de turbera y 106 de lagunas, además de sus 1.128 kilómetros de ríos y quebradas, conforman un conjunto natural que cumple un importante papel en el ciclo del agua, tanto regulando los flujos desde la montaña, como alimentando los depósitos subterráneos.

La administración local, conciente de la importancia que establece esta región para el Distrito Capital y, en el sentido de establecer mecanismos que contribuyan a adelantar acciones en pro de mejorar las condiciones de vida de sus pobladores; siendo este un desafío para la administración, ante ello se visualiza la importancia de crear una OPM que canalice las acciones de manera eficiente y efectiva y de esta forma poder llevar a feliz término los proyectos que allí se desarrollan.

Identificación de Grupos de Interés (involucrados)

Involucrados Directos:

Alcalde Local.
Coordinación Grupo Administrativo y Financiero.
Coordinación Grupo Jurídico.

Involucrados Indirectos:

Población local (campesinos).
Servidores públicos, contratistas y proveedores.
Sector del Distrito Capital (Secretarías Distritales).

Director de Proyecto:

Luis Evelio Mejía Zapata

Firma:



Autorización de:

Yorleny Hidalgo

Firma:

Anexo 2: Estructura Desglose de Trabajo del PFG

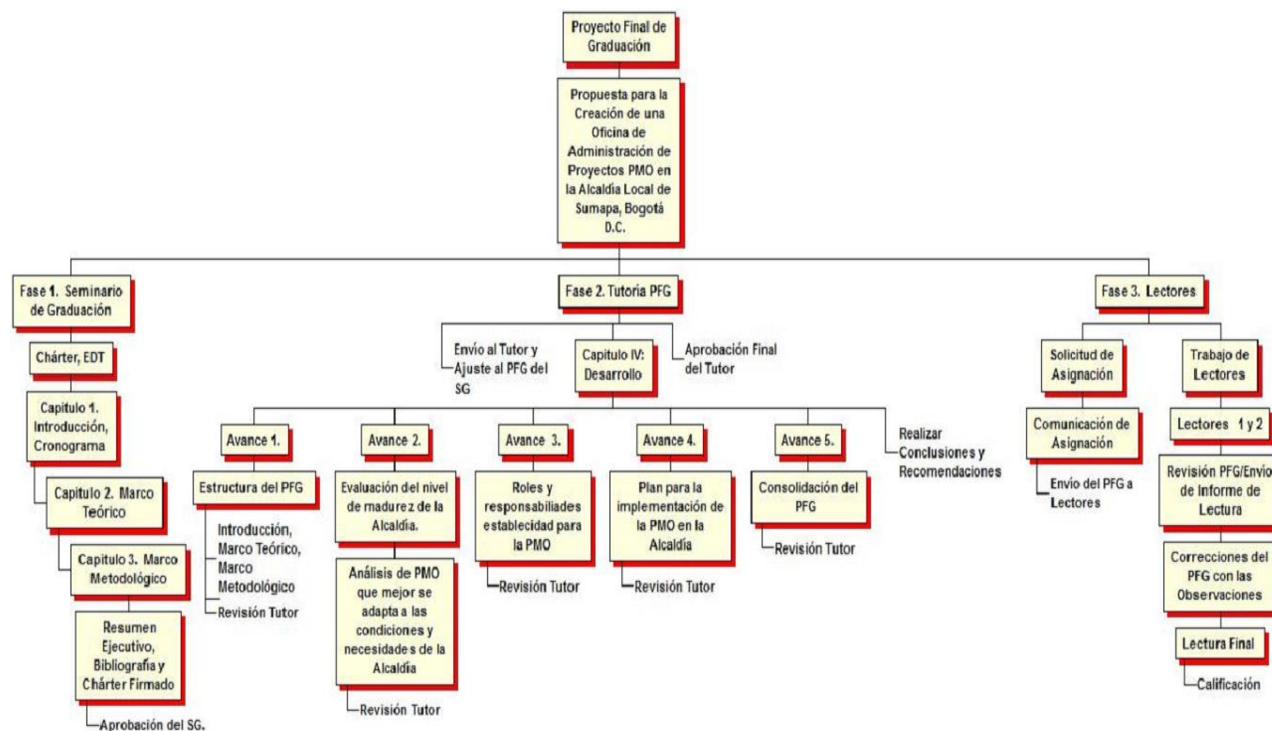


Figura 15. Estructura de desglose del PFG

Fuente: El autor

Anexo 3: Cronograma PFG.

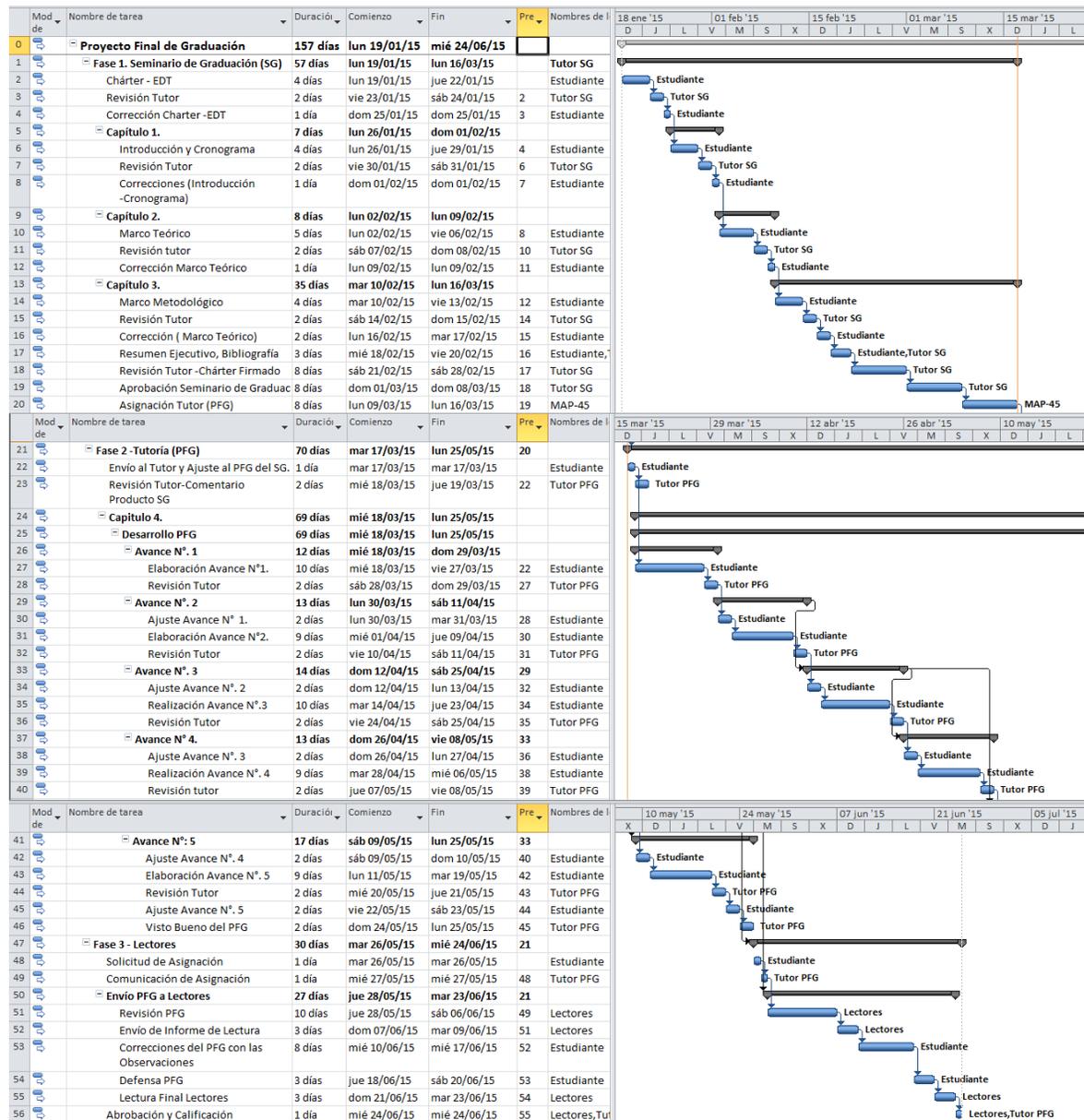


Figura 16. Cronograma del PFG.

Fuente: El autor

Anexo 4: Otros

A continuación se relaciona documentos (metodologías y plantillas), que son aplicados en la gestión administrativa que adelanta la alcaldía local y, basada al tipo de PMO a implementarse en la alcaldía local de Sumapaz y que por consiguiente la PMO –Torre de Control- ejercerá apoyo en la aplicabilidad de los mismos.

- a) Documento Metodológico Plan de Desarrollo Económico y Social y de Obras Públicas de la localidad Veinte, Sumapaz, Bogotá D.C. 2013 – 2016. Sumapaz Humana, Rural, Protectora de la Cultura Campesina, del Agua y el Ecosistema.

Ese documento genera una gran trazabilidad en la gestión que involucra áreas de conocimiento de proyectos en la que encontramos: gestión de integración, gestión de alcance, gestión de tiempo y gestión de costos respectivamente.

A) Documento Metodológico Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas de la Localidad Veinte de Sumapaz, D.C., 2013 – 2016.



Secretaría
GOBIERNO
JUNTA ADMINISTRADORA LOCAL RURAL
SUMAPAZ



PLAN DE DESARROLLO
Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas
De la Localidad Veinte de Sumapaz, D.C., 2013 – 2016

**“SUMAPAZ HUMANA, RURAL, PROTECTORA DE LA CULTURA
CAMPESINA, DEL AGUA Y EL ECOSISTEMA”**

Agosto de 2012

BOGOTÁ
HUC/ANA

Kilómetro 34 vía Ume - San Juan de Sumapaz, centro de servicios Vereda
Santa Rosa, corregimiento de Nazareth Tels: 9105577-9105406 Sede principal:
Av. Calle 6 No 32a – 85 Barrio Veraguas Tel. 3752384 Ext. 2030 – 2031



Secretaría
GOBIERNO
JUNTA ADMINISTRADORA LOCAL RURAL
SUMAPAZ



Acuerdo Local Número 002
(30 de agosto de 2012)

**POR EL CUAL SE ADOPTA EL PLAN DE DESARROLLO ECONÓMICO, SOCIAL,
AMBIENTAL Y DE OBRAS PÚBLICAS PARA LA LOCALIDAD DE SUMAPAZ
“SUMAPAZ, HUMANA, RURAL, PROTECTORA DE LA CULTURA CAMPESINA, DEL
AGUA Y EL ECOSISTEMA”
2013-2016**

LA JUNTA ADMINISTRADORA LOCAL DE SUMAPAZ,

En ejercicio de sus atribuciones constitucionales y legales, en especial las que le confiere la Constitución Política de Colombia en su artículo 324, el decreto 1421 de 1993 en su artículo 69 Numeral 1 y artículo 22 del acuerdo distrital 13 de 2000, reglamento interno de la Corporación y demás normas concordantes

CONSIDERANDO:

A. Que corresponde a la Corporación adoptar y aprobar el Plan de Desarrollo Local y que la Constitución Política de Colombia establece en su artículo 324 que las Juntas Administradoras Locales, distribuirán y apropiarán las partidas globales que en el presupuesto anual del Distrito se asignen a las localidades, teniendo en cuenta las necesidades básicas insatisfechas de su población sobre las rentas departamentales que se causen en Bogotá, la ley determinará la participación que le corresponda a la Capital de la República.

B. Que la Ley 152 de 1994 tiene como propósito establecer los procedimientos y mecanismos para la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de los planes de desarrollo, así como la regulación de los demás aspectos contemplados por el art. 342, y en general por el Capítulo II del Título XI de la Constitución Política de Colombia y demás normas constitucionales que se refieren al Plan de Desarrollo y la planificación, lo referente a los procesos de planeación en los niveles nacional y territorial.

C. Que el Decreto Ley 1421 de 1993 en su artículo 69 establece atribuciones de las Juntas Administradoras Locales: De conformidad con la Constitución, la ley, los acuerdos del Concejo y los decretos del Alcalde Mayor corresponde a las Juntas Administradoras: Adoptar y aprobar el Plan de Desarrollo Local en concordancia con el Plan General del Desarrollo Económico Social y de Obras Públicas, y el Plan General de Ordenamiento Físico del Distrito, previos encuentros ciudadanos y cabildos de participación de las organizaciones sociales, cívicas y populares de la localidad.

BOGOTÁ
HUMANANA

Kilómetro 34 vía Usmé - San Juan de Sumapaz, centro de servicios Vereda
Santa Rosa, corregimiento de Nazareth Tel: 9105577-9105406 info@sumapaz.gov.co
Av. Calle 6 No 32a - 85 Barrio Veraguas Tel. 3752384 Ext. 2030 - 2031



Secretaría
GOBIERNO
JUNTA ADMINISTRADORA LOCAL RURAL
SUMAPAZ



D. Que en el mismo Decreto Ley 1421 de 1993 en su artículo 6 establece las herramientas que permiten la participación comunitaria, el control social y la adopción del Plan de Desarrollo, previa audiencia de las organizaciones sociales, cívicas y populares de la localidad.

E. Que el Acuerdo 13 de 2000 reglamenta la participación ciudadana en la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control del plan de desarrollo económico y social para las diferentes localidades que conforman el distrito capital.

F. Que mediante Acuerdo Distrital Número 489 de 2012, se adopta el Plan de Desarrollo ECONÓMICO, SOCIAL, AMBIENTAL Y DE OBRAS PÚBLICAS PARA BOGOTÁ, D.C., 2012 – 2016 “BOGOTÁ HUMANA”.

G. Que mediante expedición de la Directiva 005 de julio de 2012 emanada de la Secretaría Distrital de Planeación, aprobada por el Consejo Distrital de Política Económica y Fiscal (CONFIS) y promulgada por el Alcalde Mayor de Bogotá D.C. Dr. Gustavo Petro Urrego, se hace necesario la coordinación entre la Administración Central y la Administración Local, a fin de fortalecer la capacidad de ejecución de las inversiones locales, evitar la duplicidad con la Inversión Distrital, promover y facilitar la participación de la ciudadanía, incluida la cofinanciación de diversos sectores para dar cumplimiento a los Planes de Desarrollo Distrital y Local.

Acuerda

Parte I PARTE GENERAL

Capítulo I Visión

Artículo 1. Visión.

Si bien, la situación social, económica y organizacional de la localidad muestran una tendencia a mejorar durante la última década, y esta situación alcanza niveles considerablemente mayores que el resto del país rural, esta tendencia no se da al ritmo necesario ni suficiente.

Los diferentes indicadores socioeconómicos de la localidad, evidencian una importante segregación socioeconómica respecto a la Bogotá urbana.

**BOGOTÁ
HUMANA**

Kilómetro 34 vía Urama - San Juan de Sumapaz, centro de servicios Vereda
Santa Rosa, corregimiento de Nazareth Tel: 9105577-9105406 Sede urbana:
Av. Calle 6 No 32a – 85 Barrio Veraguas Tel. 3752384 Ext. 2000 – 2031



INDICAF		
Deficit de vi		
Número de equ		714 por localidad (promedio)
Asistencia escolar al nivel superior	4,30%	35,70%
Promedio en años de educación x habitante	5,6	9

Fuente: Secretaría Distrital de Planeación 2.011

Por otra parte, cada vez es más evidente la importancia del ecosistema que soporta a las comunidades de la Localidad 20, generando siete (7) veces más agua que el páramo de Chingaza (según Parques Naturales Nacionales) y constituyéndose en el principal eje de conectividad del corredor de restauración ecológica Parque Nacional Natural de Chingaza, Páramo de Guerrero, Cerros orientales, Parque Nacional Natural de Sumapaz, constituyéndose de esta manera la Localidad 20 en un territorio que busca enfrentar la **variabilidad climática** y se organiza **alrededor del agua**. Sumado a lo anterior, y entendiendo el recurso hídrico como bien público, es Sumapaz la localidad en donde claramente se podría cristalizar la **defensa y fortalecimiento de lo público**, en la medida en que gracias a un proceso de fortalecimiento organizacional en sus capacidades técnicas, estratégicas y financieras, se alcancen acuerdos con el Estado que permitan la instauración de un modelo de gestión ambiental compartida y se garantice así, el goce general del recurso hídrico, sin intermediaciones ni acaparamiento del recurso por grandes conglomerados económicos nacionales o transnacionales.¹

Estas condiciones territoriales y antecedentes de estudio para la Localidad, en relación directa con los ejes estratégicos que propone y orienta el Plan de Desarrollo Distrital Bogotá Humana 2012 – 2016, permiten pensar en Sumapaz al final del año 2016, como una comunidad donde sus condiciones de bienestar sean cada vez mejores y elevadas con intervenciones locales efectivas, que permitan remover condiciones de segregación e inequidad relacionados con las capacidades de las personas, la persistencia de situaciones de exclusión y riesgos ambientales y la apuesta por el fortalecimiento de la gestión pública con el fin de orientar el desarrollo colectivo de las y los campesinos. Una Localidad en el 2016 con planteamientos y propuestas para conseguir y definir el Ordenamiento de su territorio que permitan concretar acciones pertinentes a las necesidades y demandas de la comunidad.

El gobierno de la Sumapaz humana, rural, protectora de la cultura campesina, del agua y el ecosistema, se propone reorientar la inversión y la asignación de sus recursos de todo tipo, para que las familias habiten en entornos más seguros y se relacionen de manera más democrática con el gobierno local, que les permita ser visibilizados como una comunidad rural con mejores condiciones de vida. Una Localidad con posibilidad de consolidarse interpretativa, pluralista y

¹ Documento Zonas de Reserva Campesina de Sumapaz y Plan de Desarrollo Distrital (por Mario Alexander Moreno)



participativamente, a través del reconocimiento y valoración del territorio y de su gente, como ejes estratégicos para su desarrollo.

Artículo 2. Ejes Estratégicos.

Las directrices y políticas que orientan la acción articulada de la administración local en procura de profundizar la visión del plan y que servirán de guía para la definición de objetivos se organizan en torno a los siguientes ejes:

1. Una Localidad que reduce la segregación y la discriminación: el ser humano en el centro de las preocupaciones del desarrollo.
2. Un territorio que enfrenta el cambio climático y se ordena alrededor del agua.
3. Una Localidad en defensa y fortalecimiento de lo público.

Capítulo 2

Eje uno

Una ciudad que supera la segregación y la discriminación: el ser humano en el centro de las preocupaciones del desarrollo

Objetivos, estrategias, programas

Potenciar en el territorio realidades para el logro de la equidad y la garantía de acceso a los bienes y servicios de la localidad, elevando las condiciones de vida de quienes en él habitan, por medio del fortalecimiento de las potencialidades de los y las campesinas, generando condiciones para el goce efectivo de los derechos y garantizando el ejercicio de organización y participación de la ciudadanía en defensa de sus derechos y del territorio a partir del reconocimiento de la diversidad, identidad y la diferencia.

Artículo 3. Objetivos.

Serán objetivos de este eje:

1. Mejorar el nivel de atención a los niños y niñas de 0 a 5 años de Sumapaz, desde la perspectiva de una educación que brinde las condiciones necesarias y pertinentes, para el desarrollo de las capacidades cognitivas, motrices, afectivas, psicosociales, entre otras, las cuales brinden oportunidad para avanzar en su desarrollo.



2. Mejorar la atención integral en salud para la población de la localidad de Sumapaz, garantizando la accesibilidad de las veredas más alejadas en el territorio a los programas de salud integral, lo cual contribuya a reducir la desigualdad y la discriminación.
3. Garantizar las condiciones para brindar una educación de calidad y pertinente en las Instituciones Educativas de la Localidad, que permita formar niños, niñas y jóvenes con visión de futuro, mentalidad crítica, creativa e investigativa, en un ambiente democrático, fortaleciendo permanentemente la autonomía y el sentido social del ser y el que hacer, de acuerdo con las exigencias del entorno.
4. Avanzar en la construcción de un modelo de procesos de producción soberana y autónoma para garantizar el derecho a la alimentación saludable y sustentable.
5. Promover acciones centradas en el bienestar de las y los campesinos como titulares de derechos, con énfasis en la no discriminación y no violencia a diferentes grupos poblacionales, resaltando los principios de igualdad, equidad, identidad y diversidad como derroteros de las acciones de la administración Local.
6. Promover la defensa, protección y restablecimiento de los derechos humanos de los distintos grupos vulnerables con acciones, que permitan reducir las condiciones estructurales de segregación y discriminación, y generar estrategias que contribuyan a identificar o contrarrestar factores que desencadenan o favorecen situaciones de violación de los derechos humanos imposibilitando su ejercicio pleno.
7. Propiciar espacios y acciones en el que los campesinos puedan mostrar expresiones, culturales, artísticas, deportivas y recreativas propias de su cultura e identidad rural.
8. Brindar condiciones de funcionalidad y operatividad del sistema de acueducto y alcantarillado para la comunidad de Sumapaz, con el fin de contribuir con la calidad del servicio.
9. Garantizar de manera progresiva el derecho a la vivienda digna, a través de la titulación de predios baldíos.

Artículo 4. Estrategias.

1. Brindar las condiciones para el goce de los derechos de niños, como parte del desarrollo integral de niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos y adultos mayores, mejorando la accesibilidad a bienes y servicios en salud y educación, sin ningún tipo de discriminación, exclusión y/o desigualdad.
2. Beneficiar con acciones de promoción y prevención en salud a la mayor población campesina de Sumapaz, entre niños, jóvenes de la localidad.



3. Brindar herramientas que permitan una mejor calidad a la educación de niños, niñas, adolescentes y jóvenes de Sumapaz.
4. Defender, proteger y promover los derechos humanos, reconocer la dignidad y el restablecimiento de los derechos de las víctimas.
5. Promover la construcción de paz en el territorio de la localidad, con la acción coordinada y la participación activa de las autoridades civiles, juntas de acción comunal y organizaciones sociales.
6. Generar acciones que permitan vincular campesinos en procesos de formación para el uso sustentable del territorio.
7. Reconocer la dimensión e identidad específica de la cultura, el arte, la actividad física, la recreación y el deporte bajo un criterio de enfoque diferencial y de respeto por la diversidad existente en razón a la edad, el género, la pertenencia, la orientación sexual, la identidad de género y la discapacidad.
8. Lograr un desarrollo integral del territorio rural que incluya tanto el mejoramiento de la calidad de vida campesina como la protección del patrimonio ambiental.
9. Garantizar la prestación de servicios de redes estructurales propias de la localidad - acueductos veredales - , a fin que campesinos y campesinas cuenten con las condiciones dignas para ejercer el derecho a la ruralidad.

Son programas del Eje estratégico. Una ciudad que supera la segregación y la discriminación: el ser humano en el centro de las preocupaciones del desarrollo.

Artículo 5. Programa. Garantía del desarrollo integral de la primera infancia

Los niños y las niñas son prioridad para Sumapaz. Por ello se coordinará y articulará la atención de la primera infancia, mediante la dotación de espacios sensibles y acogedores en el marco de la política pública por la calidad de vida de niños, niñas y adolescentes y la política pública para las familias de Bogotá.

Artículo 6. Programa. Territorios saludables y red de salud para la vida desde la diversidad

Asegurar el goce efectivo del derecho fundamental a la salud de la población sumapaceña, para mejorar positivamente las condiciones que determinan su calidad de vida por medio del desarrollo de un modelo de salud humanizado y participativo, basado en la atención primaria en salud (APS), con enfoque promocional, la detección y la prevención de la enfermedad y la promoción de entornos saludables.



Artículo 7. Programa. Construcción de saberes. Educación incluyente, diversa y de calidad para disfrutar y aprender

Garantizar que los niños, niñas, adolescentes y jóvenes potencien sus capacidades para la apropiación de saberes. Brindar herramientas para garantizar a las niñas y los niños el derecho a una educación de calidad que responda a las expectativas individuales y colectivas y a los desafíos para un contexto rural en interacción con la Bogotá urbana.

Artículo 8. Programa. Lucha contra distintos tipos de discriminación y violencias por condición, situación, identidad, diferencia, diversidad o etapa del ciclo vital

Se fomentarán y adoptarán acciones que garanticen condiciones de equidad e igualdad a todas las personas, prevengan y eliminen toda forma de discriminación que propendan por el reconocimiento y valoración de la población como sujetos integrales de Derecho.

Artículo 9. Programa. Bogotá Humana por la dignidad de las víctimas

El objetivo de este programa consiste en garantizar los derechos de las víctimas del conflicto y sus familias, formulando y adoptando las acciones y medidas integrales para la prevención, atención y protección de las personas que se han visto afectadas por el conflicto.

Artículo 10. Programa. Bogotá, un territorio que defiende, protege y promueve los derechos humanos

Este programa busca promover la defensa, protección y difusión de los derechos humanos con enfoque diferencial de la comunidad de Sumapaz, mediante el fortalecimiento de capacidades de la sociedad civil. Así mismo se fortalecerán las condiciones que permitan construir paz, convivencia y reconciliación promoviendo el respeto de los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario.

Artículo 11. Programa. Ejercicio de las libertades culturales y deportivas

Reconocer la dimensión específica de la cultura, el arte, la actividad física, la recreación y el deporte, superando las barreras que limitan las oportunidades para ejercer los derechos culturales, recreativos y deportivos, a través de la vinculación en actividades donde se ejerza el derecho al ocio y al esparcimiento. Se busca ampliar las oportunidades para que todas y todos accedan, se apropien, participen y realicen prácticas artísticas, culturales, lúdicas, recreativas y deportivas en la localidad.

Artículo 12. Programa. Soberanía y seguridad alimentaria y nutricional

Avanzar en la construcción de un modelo de procesos de producción soberana y autónoma para garantizar el derecho a la alimentación saludable y sustentable, generando condiciones y acciones favorables para potencializar y visibilizar las capacidades productivas de los Sumapaceños.





Artículo 13. Programa. Ruralidad humana

Avanzar en acciones que eleven la calidad de vida de la Localidad, potenciando los sistemas productivos de la economía campesina y estableciendo mecanismos para articularla a los procesos de seguridad alimentaria. Se implementarán acciones de mejoramiento del sistema de acueductos veredales de Sumapaz dando agua potable para los pobladores.

Artículo 14. Programa. Vivienda y hábitat humanos

Garantizar el goce efectivo del derecho a la vivienda de calidad para los hogares de Sumapaz, avanzando en acciones como la titulación y legalización de predios en el territorio.

Capítulo III

Eje dos

Un territorio que enfrenta el cambio climático y se ordena alrededor del agua

Objetivos, estrategias, programas

Construir un modelo de desarrollo a partir de las necesidades y realidades de la localidad, coherente con la preservación de los recursos naturales y protectora de las fuentes hídricas, en donde los y las campesinas se visualicen como sujetos de la protección del ecosistema, generando alternativas de reconversión y diversificación de la formas de producción y relación con el territorio. La protección y gestión del agua estará en el centro de la planeación y acción administrativa reconociendo y promoviendo la acción de las organizaciones sociales y comunitarias e identificando el agua como determinante cultural. Así mismo el proceso de ordenamiento y uso del suelo rural, será un ejercicio concertado en articulación con las formas de gestión, con participación decisoria desde la organización social y comunitaria.

Artículo 15. Objetivos

Serán objetivos de este eje:

1. Avanzar en un modelo de desarrollo a partir de las necesidades y realidades de la localidad, coherente con la necesidad de preservación y conservación de los recursos naturales y protectora de las fuentes hídricas, en donde los y las campesinas se visualicen como sujetos de la protección del ecosistema, atendiendo a su vocación productiva y generando alternativas de reconversión y diversificación de la formas de producción agropecuaria y relación con el territorio.

2. Desarrollar procesos, iniciativas y eventos, que convoquen a amplios sectores en defensa del agua como derecho humano fundamental y bien público, hacia un movimiento mundial entorno al agua.





3. Promover una gestión institucional eficiente y coordinada, una cultura de la prevención y generar acciones para la reducción del riesgo y hacer más eficiente y humana la atención de los desastres, con el fin de reducir las vulnerabilidades de los campesinos y del territorio frente al cambio climático y a las situaciones de emergencias y desastres.
4. Hacer más eficiente la movilidad y generar condiciones de convivencia y seguridad, que responda a las exigencias de desarrollo hacia la sostenibilidad, adecuando y/o recuperando la malla vial rural intermedia, puentes vehiculares y peatonales de la localidad.
5. Ajustar y articular los instrumentos de planeación del territorio, de tal manera que respondan a las dinámicas propias de la ruralidad, su entorno y de sostenibilidad al desarrollo. (Los y las campesinas como sujetos de la conservación de la Cultura ambiental).

Artículo 16. Estrategias

Para consolidar un territorio capaz de enfrentar el cambio climático y ordenado alrededor del agua se implementaran las siguientes estrategias:

1. Realizar acciones para la recuperación de los espacios del agua mediante acciones que promuevan la re naturalización y revegetalización de los cuerpos del agua, la reubicación y control de usos no permitidos y la recuperación de las áreas forestales.
2. Mantener los recursos y el potencial natural del territorio, considerando la estructura ecológica principal y regional como elemento ordenador.
3. Reconocer la acción de las organizaciones sociales en la protección y gestión del agua, la cual estará al centro de la planeación y acción administrativa reconociendo y promoviendo la acción de las organizaciones sociales y comunitarias de la localidad, e identificando el agua como determinante cultural del territorio.
4. Incorporar acciones para la gestión integral de riesgos, con el fin de enfrentar las situaciones de emergencias y desastres, a las que es vulnerable la localidad de Sumapaz.
5. Minimizar el impacto de los residuos sólidos generados por la localidad sobre el ecosistema y la salud de los ciudadanos.
6. Intervenir de manera adecuada y pertinente la malla intermedia rural de la localidad, el mantenimiento de puentes vehiculares y peatonales.
7. Promover acciones para la consecución de la planeación del territorio, acorde con las particularidades de la localidad y en articulación con las organizaciones sociales de la comunidad, que permitan avanzar a niveles de intervención en la inversión de recursos locales y/o sectoriales más específicas.





Son programas del Eje estratégico. “Una Territorio que enfrenta el cambio climático y se ordena alrededor del agua”:

Artículo 17. Programa. Recuperación de la estructura ecológica principal y de los espacios del agua

Este programa considerará integralmente el páramo de Sumapaz como el lugar donde se establecen las cuencas de los ríos Blanco y Sumapaz. Propenderá por la re naturalización de los cuerpos de agua, en especial la recuperación, protección, conservación y preservación del ecosistema de páramo como fuente hídrica de Sumapaz y el macizo. Se busca desarrollar acciones que mejoren la calidad del agua y del aire, a través de los controles a las fuentes de emisión, implementación de regulaciones y programas de concientización comunitaria.

Artículo 18. Programa. Movilidad humana

Se implementarán estrategias que le apuesten a la conservación, mantenimiento, adecuación y recuperación de la malla vial y el espacio público para el mejoramiento de las condiciones de movilidad en la localidad. Se fortalecerán las acciones para disminuir la accidentalidad, mejorar la accesibilidad de puentes vehiculares y peatonales.

Parágrafo “En el programa Movilidad Humana Rural se podrá construir, rehabilitar y/o mantener las vías locales siempre que se cumplan las siguientes condiciones: que se hayan priorizado en los encuentros y cabildos ciudadanos y que se cumpla con las normas ambientales” cumpliendo el Art. 15 Numeral 4 del Plan de Desarrollo Local.²

Artículo 19. Programa Gestión integral de riesgos

Prevenir los riesgos a los que está expuesta la localidad, mediante la intervención integral en riesgo inminente, el aumento de las capacidades de las comunidades para reducir su vulnerabilidad y aumentar su capacidad de afrontar adecuadamente situaciones adversas, así como el fortalecimiento de las instituciones locales en la gestión del riesgo para avanzar hacia adaptación al cambio climático. Se busca la apropiación social y cultural del riesgo público, mediante la construcción de una comunidad responsable frente a los riesgos.

Artículo 20. Programa. Basura cero

Se pretende minimizar el impacto de los residuos sólidos y orgánicos generados por la localidad sobre el ambiente y la salud de los sumapaceños. Se promoverán acciones para la construcción y promoción de una cultura de separación de residuos en la fuente, recolección separada, y

² Es importante aclarar que en Sesión Extraordinaria No. 11 de la Comisión Primera de Plan de Desarrollo y Presupuesto, llevada a cabo el día 29 de Agosto donde se dio la discusión y aprobación en Primer Debate del Proyecto de Acuerdo, se contó con la presencia del Dr. Mauricio Katz Subsecretario de Planeación Distrital donde se concertó que se inserta un parágrafo, incorporando el término “construcción” teniendo en cuenta las particularidades propias de la localidad y sus características netamente rurales, propuesta acogida por el Subsecretario de Planeación Distrital.



aprovechamiento final y minimización de la disposición final, a través de la Implementación de un plan de manejo Integral de residuos sólidos.

Artículo 21. Programa. Bogotá territorio en la región.

Se pretenden adelantar acciones para el proceso de ordenamiento del territorio y uso del suelo rural en articulación con la existencia de algunas formas de gestión territorial con participación decisoria de la comunidad y sus organizaciones de base.

Capítulo IV

Eje tres

Una Bogotá que defiende y fortalece lo público

Adelantar la gestión de lo público desde un enfoque democrático en donde la intervención de los y las ciudadanas tenga un efecto vinculante para la acción en la planificación, y ejecución de la administración local, impulsando el uso transparente y responsable del patrimonio y los recursos de la localidad, promoviendo la participación activa de todos quienes significan el territorio hacia un horizonte que promueva la paz y la superación del conflicto político, social y armado que ha afectado el territorio, fortaleciendo las acciones de las organizaciones sociales y comunitarias en este sentido.

Objetivos, estrategias, programas

Artículo 22. Objetivos

1. Garantizar la apropiación y fortalecimiento de capacidades y oportunidades para la participación de las organizaciones sociales de la localidad, con el fin de avanzar en un nuevo modelo de participación ciudadana, una mayor capacidad de decisión directa de la ciudadanía sobre los asuntos de la localidad, estableciendo una relación de diálogo y responsabilidad entre la comunidad y la administración pública local.
2. Promover la apropiación de la historia, cultura y desarrollo que ha tenido la localidad, por parte de cada vez más sumapaceños y sumapaceñas, para la resignificación y reconocimiento de sus derechos, sobre todo la permanencia y pervivencia en el territorio.
3. Garantizar una estructura administrativa local eficiente y comprometida con las necesidades de la comunidad. Fortalecer el desarrollo misional y operativo de la administración local, para aumentar sus niveles de eficiencia y eficacia e incentivar a las servidoras y servidores públicos en el compromiso con la ciudad y el trabajo en equipo.





4. Gestionar acciones para acceder al uso de las TIC en articulación con la información y producción de conocimiento.

Artículo 23. Estrategias

Las estrategias contempladas para el logro de los objetivos señalados son:

1. Fortalecer y cualificar los espacios y mecanismos de control social y representación de la población y sus organizaciones, así mismo sus capacidades, propiciando mayor capacidad de participación y toma de decisiones de las comunidades que conduzcan al desarrollo de la localidad.
2. Incorporar la dimensión territorial en la planeación y gestión pública local, de modo que haya unidad de criterio y propósito en las actuaciones e inversiones de los distintos sectores administrativos.
3. Vincular a niños, niñas, jóvenes y demás comunidad al reconocimiento y resignificación de la historia y lucha que ha tenido la Localidad, para mantener el derecho a su permanencia en el territorio.
4. Fortalecer la estructura administrativa Local y la capacidad técnica y operativa de las oficinas de la Alcaldía Local, garantizando procesos eficientes y eficaces para el beneficio de la comunidad.
5. Desarrollar acciones, para el uso de tecnologías de la información, comunicación y del conocimiento (TIC-C) como medios facilitadores de la interacción entre la comunidad y la administración local.

Son programas del Eje estratégico "Una Bogotá que defiende y fortalece lo público":

Artículo 24. Programa. Bogotá humana: participa y decide

La participación ciudadana se asume como una garantía para el goce efectivo de los derechos y la realización de la democracia local. En tal sentido se pretende fortalecer los procesos de participación de las organizaciones de la localidad, con el propósito devolver el poder de decisión a la comunidad en asuntos primordiales de gobierno local, como los procesos de planeación de la inversión, ordenamiento del territorio, presupuestación, ejecución, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas de las acciones de la Administración Local.

Artículo 25. Programa. Bogotá, ciudad de memoria, paz y reconciliación

Contribuir a la reconstrucción y recuperación colectiva de la memoria histórica de la localidad, a través de la reconstrucción del tejido social, que permita a niños, niñas, jóvenes, adultos y adulto





mayores la apropiación de la historia del Sumapaz como un territorio con legado de actores, espacios y acciones que le den el reconocimiento de localidad rural del Distrito capital.

Artículo 26. Programa. Fortalecimiento de la función administrativa y desarrollo institucional

Implementar acciones que mejoren las capacidades administrativas, técnicas, jurídicas, financieras, entre otras, de las oficinas y/o dependencias de la administración local, con recurso humano, físico y logístico que permitan una gestión eficiente y eficaz de las funciones que se deben cumplir en la gestión pública local. Así mismo, garantizar el reconocimiento de los honorarios de los ediles de la Junta Administradora Local.

Artículo 27. Programa. TIC para gobierno digital, ciudad inteligente y sociedad del conocimiento y del emprendimiento

Garantizar el acceso, el uso y la apropiación social de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), para reducir la brecha digital e incrementar la eficacia de la gestión pública local.

Se implementarán y/o fortalecerán acciones aplicables al territorio y a la cultura campesina que contribuyan a una mejor comunicación e información para la comunidad de Sumapaz.



Capítulo V

Metas e Indicadores: por Eje y Programa

Artículo 28. Metas e indicadores del plan por Eje y Programa.

EJE UNO

EJE UNO: UNA CIUDAD QUE SUPERA LA SEGREGACIÓN Y LA DISCRIMINACIÓN			
No.	PROGRAMA	META PLAN	INDICADOR
2	Territorios saludables y red de salud para la vida desde la diversidad	<p>Cubrir 600 personas con programas de promoción, prevención y seguimiento en salud, priorizando las veredas más lejanas a los centros poblados de la localidad de Sumapaz</p> <p>Cubrir 600 adolescentes con programas de promoción y prevención en salud de las instituciones educativas de la localidad</p>	<p>Personas con acciones de promoción y prevención en salud vinculadas</p> <p>Personas con acciones de promoción y prevención en salud vinculadas</p>



EJE UNO: UNA CIUDAD QUE SUPERA LA SEGREGACIÓN Y LA DISCRIMINACIÓN			
No.	PROGRAMA	META PLAN	INDICADOR
3	Construcción de saberes. Educación incluyente, diversa y de calidad para disfrutar y aprender	Dotar 2 IED y sus respectivas sedes con material didáctico y/o mobiliario	Equipamientos dotados
		Apoyar 1 Foro educativo local anual en su componente logístico	Foro educativo apoyado
		Vincular 90 estudiantes de las IED a expedición pedagógica anualmente	Estudiantes vinculados
		Apoyar 8 iniciativas juveniles de investigación en las IED	Iniciativas apoyadas



EJE UNO: UNA CIUDAD QUE SUPERA LA SEGREGACIÓN Y LA DISCRIMINACIÓN			
No.	PROGRAMA	META PLAN	INDICADOR
4	Lucha contra distintos tipos de discriminación y violencias por condición, situación, identidad, diferencia, diversidad o etapa del ciclo vital		
		Beneficiar 42 personas en condición de discapacidad en la adquisición y mantenimiento de ayudas técnicas.	Personas beneficiadas con ayudas técnicas
6	Bogotá, un territorio que defiende, protege y promueve los derechos humanos	Vincular 180 personas de la localidad en procesos orientados al fortalecimiento de la cultura de los DDHH y el DIH	Personas vinculadas

BOGOTÁ
HUC?ANA

Kilómetro 34 vía Usmá - San Juan de Sumapaz, centro de servicios Vereda
Santa Rosa, corregimiento de Nazareth Tel: 9105577-9105406 Sede alterna:
Av. Calle 6 No 32a - 85 Barrio Veraguas Tel. 3752384 Ext. 2030 - 2031



EJE UNO: UNA CIUDAD QUE SUPERA LA SEGREGACIÓN Y LA DISCRIMINACIÓN			
No.	PROGRAMA	META PLAN	INDICADOR
7	Ejercicio de las libertades culturales y deportivas	Realizar 3 eventos Anuales de recreación y deporte en condiciones de equidad, inclusión y no segregación	Eventos de recreación y deporte realizados
		Vincular 200 personas de los clubes deportivos veredales y población escolarizada a la escuela de formación deportiva y recreativa, en sus diferentes disciplinas	Personas vinculadas a la oferta recreativa y deportiva
		Vincular 200 personas escolarizadas y no escolarizadas a la escuela de formación artísticas y cultural	Personas vinculadas a la oferta cultural
		Apoyar 5 iniciativas culturales anuales con enfoque poblacional y territorial	Iniciativas culturales apoyadas
		Dotar 3 bibliotecas comunitarias con material de interés general	Equipamientos dotados
		Dotar 4 parques infantiles (de bolsillo) para la comunidad	Parques dotados
		Dotar 4 escenarios deportivos y recreativos para la comunidad	Escenarios dotados
		Mantener cuatro (4) parques infantiles (de bolsillo) para la comunidad	Parques de bolsillo con mantenimiento
		Mantener cuatro (4) escenarios deportivos y recreativos para la comunidad	Escenarios con mantenimiento



EJE UNO: UNA CIUDAD QUE SUPERA LA SEGREGACIÓN Y LA DISCRIMINACIÓN			
No.	PROGRAMA	META PLAN	INDICADOR
8	Soberanía y seguridad alimentaria y nutricional	Beneficiar 800 campesinos en procesos de formación Y/o asistencia para el uso sustentable del territorio	Personas beneficiadas con asistencia para el uso sustentable del territorio
9	Ruralidad humana	Realizar mantenimiento y adecuación de 14 acueductos veredales y sus plantas de tratamiento de agua potable.	Metros lineales de acueducto rural intervenidos
		Realizar mantenimiento a 5 sistemas de alcantarillado sanitarios (incluyendo pozos sépticos) anualmente	Metros lineales de alcantarillado intervenidos
10	Vivienda y hábitat humanos	Asesorar 50 solicitudes para el trámite de titulación de terrenos baldíos	Personas con asesoría y acompañamiento beneficiadas



EJE DOS

EJE DOS: UN TERRITORIO QUE ENFRENTA EL CAMBIO CLIMÁTICO Y SE ORDENA ALREDEDOR DEL AGUA

11	Recuperación, rehabilitación y restauración de la estructura ecológica principal y de los espacios del agua	Asesorar 8 organizaciones comunitarias locales afines para la recuperación, preservación, protección, y conservación de los cuerpos hídricos y espacios del agua	Organizaciones fortalecidas
		Mantener 24 kilómetros la malla vial rural	km carril de malla vial rural con mantenimiento
12	Movilidad rural Humana	Construir 8 puentes peatonales sobre corrientes de agua	M ² de espacio público construido
		Intervenir 3 puentes vehiculares	Puentes vehiculares intervenidos

EJE DOS: UN TERRITORIO QUE ENFRENTA EL CAMBIO CLIMÁTICO Y SE ORDENA ALREDEDOR DEL AGUA

--	--	--	--





13	Gestión integral de riesgos	Realizar 2 estudios y diseños para la intervención de los puntos críticos identificados con problemas de deslizamiento y remoción en masa asociados a la red de movilidad	Estudios y diseños realizados
		Fortalecer 4 organizaciones Locales en prevención atención de emergencias con capacitación y dotación	Organizaciones fortalecidas
14	Basura cero	Apoyar 4 iniciativas para el manejo y aprovechamiento de los residuos sólidos orgánicos e inorgánicos de la localidad	Iniciativas apoyadas

15	Bogotá, territorio en la región	Fortalecer 2 organizaciones sociales, productivas o comunitarias una por cuenca hidrográfica para el proceso de ordenamiento del territorio y uso del suelo rural en articulación con la definición de ZRC u otras formas de gestión territorial con participación decisoria	Organizaciones fortalecidas
----	---------------------------------	--	-----------------------------

EJE TRES

EJE TRES: UNA BOGOTÁ QUE DEFIENDE Y FORTALECE LO PÚBLICO





16	Bogotá Humana: participa y decide	Vincular 100 personas anualmente a acciones de control social a la gestión pública, los procesos participativos y educación popular para la participación	Personas vinculadas
		Vincular 200 personas anualmente en eventos de planeación y presupuestos participativos	Personas vinculadas
17	Bogotá, ciudad de memoria, paz y reconciliación	Apoyar 2 iniciativas (juveniles o de otros grupos poblacionales) para el fortalecimiento y recuperación de la memoria, la cultura y la identidad campesina	Iniciativas apoyadas
18	Fortalecimiento de la función administrativa y desarrollo institucional	Fortalecer 1 alcaldía local con eficiencia	Alcaldía local con eficiencia fortalecida
		Implementar el Sistema Integral de Gestión de Calidad	Sistema Integral de Gestión de Calidad implementado
19	Programa TIC para Gobierno Digital, Ciudad Inteligente y sociedad del conocimiento y del emprendimiento	Garantizar a 7 Ediles el pago mensual de sus honorarios	Pago mensual de honorario a ediles garantizados
		Garantizar cuatro (4) Portales interactivos con operación sostenible	Portales interactivos con operación sostenible garantizados

Parte II PLAN DE INVERSIONES

Capítulo VI Plan Plurianual de Inversiones





Artículo 29. Financiación

FINANCIACIÓN LOCAL					
CONCEPTO	1	2	3	4	5
	2013	2014	2015	2016	TOTAL
DISPONIBILIDAD INICIAL					
I. TOTAL DE INGRESOS	15.480.000.000	16.063.500.000	16.633.000.000	17.231.500.000	65.408.000.000
Ingresos corrientes					
Transferencias	15.462.000.000	16.044.000.000	16.613.000.000	17.210.000.000	65.329.000.000
Recursos de capital	18.000.000	19.500.000	20.000.000	21.500.000	79.000.000
II. GASTOS CORRIENTES	3.450.000.000	3.553.500.000	3.660.000.000	3.770.000.000	14.433.500.000
III. AHORRO CORRIENTE (I-II)					
IV. INVERSION	12.030.000.000	12.510.000.000	12.973.000.000	13.461.500.000	50.974.500.000
Directa	12.030.000.000	12.510.000.000	12.973.000.000	13.461.500.000	50.974.500.000
V. SALDO FINAL	0	0	0	0	0

Plan Plurianual de Inversiones 2013 - 2016 Por Eje

No.	EJE	RECURSOS
-----	-----	----------

BOGOTÁ
HUR/ANR

Kilómetro 34 vía Usme - San Juan de Sumapaz, centro de servicios Vereda
Santa Rosa, corregimiento de Nazareth Tels: 9105577-9105406 Sede principal:
Av. Calle 6 No 32a - 85 Barrio Vargas Tel. 3752384 Ext. 2030 - 2031



		2013	2014	2015	2016	Total
1	Una ciudad que supera la segregación y la discriminación: el ser humano en el centro de las preocupaciones del desarrollo	\$3.888.823.867	\$3.888.338.000	\$4.442.703.359	\$4.861.855.824	\$16.882.820.850
2	Un territorio que enfrenta el cambio climático y se ordena alrededor del agua	\$8.280.827.333	\$8.907.742.630	\$8.874.081.887	\$8.987.884.889	\$28.870.368.748
3	Una Bogotá que defiende y fortalece lo público	\$1.732.348.000	\$1.883.418.470	\$1.838.088.754	\$1.790.441.027	\$7.042.309.261
	Gastos de funcionamiento	\$3.460.000.000	\$3.653.600.000	\$3.880.106.000	\$3.788.808.160	\$14.433.513.160
TOTAL RECURSOS		\$16.482.000.000	\$18.044.000.000	\$18.813.000.000	\$17.210.000.000	\$65.328.000.000

Plan Plurianual de Inversiones 2013 – 2016 Por Eje y programa





decretaria
GOBIERNO
JUNTA ADMINISTRADORA LOCAL RURAL
SUMAPAZ



EJE UNO: UNA CIUDAD QUE SUPERA LA SEGREGACIÓN Y LA DISCRIMINACIÓN						
No.	PROGRAMA	2013	2014	2015	2016	Total
1	Garantía del desarrollo integral de la primera infancia	\$ 25.000.000	\$ 0	\$ 26.850.000	\$ 0	\$ 61.860.000
2	Territorios saludables y red de salud para la vida desde la diversidad	\$ 190.000.000	\$ 130.000.000	\$ 209.620.000	\$ 140.000.000	\$ 688.820.000
3	Construcción de saberes. Educación Incluyente, diversa y de calidad para disfrutar y aprender	\$ 337.000.000	\$ 225.029.000	\$ 362.235.073	\$ 241.989.211	\$ 1.188.263.284
4	Programa lucha contra distintos tipos de discriminación y violencias por condición, situación, identidad, diferencia, diversidad o etapa del ciclo vital	\$ 617.000.000	\$ 639.829.000	\$ 663.502.673	\$ 688.052.272	\$ 2.608.388.946
5	Bogotá Humana por la dignidad de las víctimas	\$ 50.000.000	\$ 51.850.000	\$ 53.768.450	\$ 55.757.883	\$ 211.378.333
6	Programa Bogotá, un territorio que defiende, protege y promueve los derechos humanos	\$ 75.000.000	\$ 0	\$ 80.550.000	\$ 0	\$ 166.660.000
7	Programa ejercicio de las libertades culturales y deportivas	\$ 1.800.000.000	\$ 1.657.980.000	\$ 1.638.773.600	\$ 2.241.466.882	\$ 7.338.220.482

BOGOTÁ
HUC/ANA

Kilómetro 34 vía Usumé - San Juan de Sumapaz, centro de servicios Vereda
Santa Rosa, corregimiento de Nazareth Tels: 9305577-9105406 Sede@bcrna.gub.gu
Av. Calle 6 No 32a - 85 Barrio Veraguas Tel. 3752384 Ext. 2030 - 2031



Secretaría
GOBIERNO
JUNTA ADMINISTRADORA LOCAL RURAL
SUMAPAZ



EJE UNO: UNA CIUDAD QUE SUPERA LA SEGREGACIÓN Y LA DISCRIMINACIÓN						
No.	PROGRAMA	2013	2014	2015	2016	Total
8	Programa soberanía y seguridad alimentaria y nutricional	\$ 400.000.000	\$ 414.800.000	\$ 430.147.600	\$ 446.063.061	\$ 1.691.010.661
9	Programa ruralidad humana	\$ 344.823.667	\$ 779.850.000	\$ 977.255.963	\$ 838.626.515	\$ 2.940.556.145
10	Programa vivienda y hábitat humanos	\$ 150.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 150.000.000
	TOTAL	\$ 3.888.823.887	\$ 3.888.338.000	\$ 4.442.703.368	\$ 4.861.866.824	\$ 18.882.820.860

BOGOTÁ
HUC/PANA

Kilómetro 34 vía Usmá - San Juan de Sumapaz, centro de servicios Vereda
Santa Rosa, corregimiento de Nazareth Tels: 9305577-9105406 Sede alterna:
Av. Calle 6 No 32a - 85 Barrio Veraguas Tel. 3752384 Ext. 2030 - 2031



Secretaría
GOBIERNO
JUNTA ADMINISTRADORA LOCAL RURAL
SUMAPAZ



EJE DOS: UN TERRITORIO QUE ENFRENTA EL CAMBIO CLIMÁTICO Y SE ORDENA ALREDEDOR DEL AGUA						
No.	PROGRAMA	2.013	2014	2015	2016	Total
11	Programa recuperación, rehabilitación y restauración de la estructura ecológica principal y de los espacios del agua	\$ 180.000.000	\$ 151.850.000	\$ 53.768.450	\$ 55.757.885	\$ 441.376.335
12	Programa de Movilidad Humana	\$ 5.239.451.000	\$ 5.913.692.530	\$ 5.925.102.037	\$ 6.272.842.509	\$ 23.351.088.076
13	Programa gestión integral de riesgos	\$ 710.000.000	\$ 740.350.000	\$ 591.452.950	\$ 613.336.720	\$ 2.655.139.670
14	Programa basura cero	\$ 50.000.000	\$ 51.850.000	\$ 53.768.450	\$ 55.757.885	\$ 211.376.335
15	Programa Bogotá, territorio en la región	\$ 111.376.333	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 0	\$ 211.376.333
TOTAL		\$ 6.290.827.333	\$ 6.907.742.530	\$ 6.674.091.887	\$ 6.997.694.999	\$ 26.870.356.749

BOGOTÁ
HUMANANA

Kilómetro 34 vía Urmé - San Juan de Sumapaz, centro de servicios Vereda Santa Rosa, corregimiento de Nazareth Tels: 9105577-9105406 Sede alterna:
Av. Calle 6 No 32a - 85 Barrio Veraguas Tel. 3752384 Ext. 2030 - 2031



EJE TRES: UNA BOGOTÁ QUE DEFIENDE Y FORTALECE LO PÚBLICO						
No.	PROGRAMA	2013	2014	2015	2016	Total
16	Programa Bogotá Humana: participa y decide	\$ 130.000.000	\$ 133.900.000	\$ 137.917.000	\$ 142.054.510	\$ 543.871.510
17	Programa Bogotá, ciudad de memoria, paz y reconciliación	\$100.000.000	\$ 0	\$ 100.000.000	\$ 0	\$ 200.000.000
18	Fortalecimiento de la función administrativa y desarrollo institucional	\$ 1.202.349.000	\$ 1.238.419.470	\$ 1.275.572.054	\$ 1.313.839.217	\$ 5.030.179.741
19	Programa TIC para Gobierno Digital, Ciudad Inteligente y sociedad del conocimiento y del emprendimiento	\$ 300.000.000	\$ 311.100.000	\$ 322.610.700	\$ 334.547.300	\$ 1.268.258.000
	TOTAL	\$ 1.732.349.000	\$ 1.683.419.470	\$ 1.836.099.754	\$ 1.790.441.027	\$7.042.309.251

1	DESCRIPCION	2.013	2.014	2.015	2.016	Total
	Gastos de Funcionamiento	\$ 3.450.000.000	\$ 3.553.500.000	\$ 3.660.105.000	\$ 3.769.908.150	\$ 14.433.513.150

BOGOTÁ
HUMANANA

Kilómetro 34 vía Urama - San Juan de Sumapaz, centro de servicios Vereda
Santa Rosa, corregimiento de Nazareth Tels: 9105577-9105405 Sede alterna:
Av. Calle 6 No 32a - 85 Barrio Veraguas Tel. 3752384 Ext. 2030 - 2031



Secretaría
GOBIERNO
JUNTA ADMINISTRADORA LOCAL RURAL
SUMAPAZ



Artículo 30. Ejecución

Los recursos disponibles para la ejecución del Plan de Inversiones dependerán de la implementación de las acciones planteadas en la estrategia financiera del Plan. En consecuencia, en el evento que los ingresos proyectados no alcancen los niveles establecidos, se ajustarán a través de los presupuestos anuales, para lo cual se considerará la importancia que tenga cada programa y los niveles y capacidad de ejecución.

Artículo 31. Vigencia

El presente Acuerdo rige a partir de la fecha de su sanción y publicación.

PUBLIQUESE Y CÚMPLASE.

Dado en Bogotá D.C., a los treinta (30) días del mes de agosto de dos mil doce (2012)

Cordialmente

Alexander Guzmán Romero
Presidente – JAL

Carla Niamed Lozano Tsutiva
Secretaria – JAL

Sancionado en Bogotá D.C., a los doce (12) días del mes de septiembre de dos mil doce (2012).

Martha Ruby Zárate Avellaneda
Alcaldesa Local de Sumapaz (E)

BOGOTÁ
HUC/APANA

Kilómetro 34 vía Urama - San Juan de Sumapaz, centro de servicios Vereda
Centro Empresarial de Maracaná Tello - 01055773-0105005 Cada semana

B) Documento Metodológico Procedimiento Auditoría Interna al SIG (1D-SEM-PO03).

 ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	SEGUIMIENTO EVALUACIÓN Y MEJORA	Código: 1D-SEM-PO03
	Procedimiento Auditoría Interna al SIG	Versión: 5
		Vigencia desde: 12 de septiembre de 2014

1. INFORMACIÓN GENERAL

Objetivo del Procedimiento

Establecer las actividades que describen la planeación, ejecución y seguimiento a los resultados de las auditorías internas a los subsistemas que conforman el Sistema Integrado de Gestión, mediante la utilización de la presente metodología a fin de identificar las oportunidades de mejora a los procesos que permitan la eficiencia, eficacia, efectividad y el permanente mejoramiento del Sistema Integrado de Gestión conforme a los estándares y normatividad aplicable.

Alcance

La auditoría Interna al sistema integrado de gestión, aplica a todos los procesos de la Secretaría Distrital de Gobierno, inicia desde la planeación de las auditorías (incluyendo la selección del grupo auditor), la ejecución del ciclo de auditorías internas, hasta la generación del informe final.

Políticas de Operación

1. Como mínimo cada dos años se efectuará una auditoría interna combinada a los subsistemas que se encuentren implementados, o cuando la Alta Dirección o el (la) líder de un proceso del SIG lo considere conveniente, teniendo en cuenta los factores definidos en el numeral anterior.
2. Los resultados obtenidos dentro del ciclo de auditorías al SIG serán presentados a la Alta dirección como insumo para revisión de cada subsistema
3. Los equipos de auditoría estarán conformados por:
 - Anditor Líder
 - Anditor acompañante
 - Experto Técnico (cuando se requiera)

Nota1: El equipo auditor desarrolla las técnicas de auditoría que le permitan emitir un juicio, frente a las evidencias apostadas, respecto de los criterios de auditoría aplicados.

Nota2: Eventualmente el equipo auditor, podrá estar acompañado de auditores en formación (observadores) a fin de que estos acumulen experiencia, que les permita ser parte de la base de auditores internos de la Entidad.
4. El(la) Anditor(a) Interno(a) Líder es la persona con la competencia necesaria, responsable de:
 - a. Planificar la auditoría y hacer uso eficaz de los recursos durante la misma.
 - b. representar al equipo auditor en las comunicaciones con el cliente de la auditoría y el auditado,
 - c. organizar y dirigir a los miembros del equipo auditor,
 - d. proporcionar dirección y orientación a los auditores en formación,
 - e. conducir al equipo auditor para llegar a las conclusiones de la auditoría,
 - f. prevenir y resolver conflictos,
 - g. preparar y consolidar el informe final de la auditoría y,
 - h. Cargar los hallazgos de la auditoría en el aplicativo dispuesto por la Entidad para tal fin.
5. El auditor acompañante verifica los registros de evidencia suministrados por los responsables de cada proceso;

Nota: Si este documento se encuentra impreso se considera "Copia no Controlada". La versión vigente se encuentra publicada en la intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno.

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	SEGUIMIENTO EVALUACIÓN Y MEJORA	Código: ID-SEM-P003
		Versión: 5
	Procedimiento Auditoría Interna al SIG	Vigencia desde: 12 de septiembre de 2014

Deben cumplir con los siguientes cualidades personales, aptitudes y experiencia:

- **HABILIDAD:** Ser ético, imparcial, diplomático, observador, líder, perceptivo e independiente. poseer capacidades que le permitan el ejercicio del juicio, solución de problemas y comunicación verbal y escrita con diversos grupos de personas, presentar reportes justos, verdaderos y precisos de las auditorías ejecutadas.
- **EDUCACIÓN:** acreditar título de bachiller, técnico (a) o Tecnólogo(a) o profesional
- **FORMACIÓN:** Certificar mínimo veinticuatro (24) horas de formación como auditor interno en el Subsistema de gestión a evaluar.
- **EXPERIENCIA:** Acumular mínimo seis (6) meses como servidor(a) público(a) o contratista en la Secretaría Distrital de Gobierno.

Para el auditor líder además de los requisitos requeridos para el auditor acompañante, requiere acreditar la realización de mínimo dos (2) auditorías internas a procesos, desempeñando el rol de auditor(a) acompañante respecto del subsistema a evaluar; para el auditor acompañante, se requiere acreditar la realización de mínimo dos (2) auditorías internas a procesos desempeñando el rol de auditor interno en entrenamiento [observador (a)] respecto del subsistema a evaluar.

El(la) Auditor(a) Interno en entrenamiento [observador (a)]: es la persona que participa en una auditoría pero no forma parte del equipo auditor; ayuda con la recopilación de la información así mismo, debe cumplir con las cualidades personales, aptitudes y experiencia requeridas para los auditores internos antes referidos.

6. Para la preparación de la auditoría se requiere que el equipo auditor conozca (lectura de documentación) acerca del proceso a auditar, sin estar involucrado(a) directamente o que esté bajo su responsabilidad. Es decir, no podrá auditar su propio trabajo. En el caso de que se requiera un conocimiento técnico específico se podrá solicitar el apoyo de profesionales de otras dependencias que tengan la competencia o expertise requerida. (Experto Técnico).
7. Cuando surjan inhabilidades o incompatibilidades con relación al proceso objeto de la auditoría, el auditor incurso en ellas, deberá manifestarlo para tomar las medidas a que haya lugar.
8. El grupo auditor, es responsable de desarrollar las actividades de la Auditoría, teniendo en cuenta:
 - Planificar y realizar las actividades de manera eficaz y eficiente.
 - Preparar los formatos de registros y listas señaladas en el presente procedimiento antes de la Auditoría (de aplicar).
 - Realizar la Auditoría de acuerdo con las directrices establecidas en el presente procedimiento.
 - Comunicar y aclarar al/a los auditado/s los requisitos y la metodología de la auditoría.
 - Documentar los hallazgos (no conformidad, conformidad u observaciones), sustentados en la evidencia que lo generen.
 - Comunicar al/los auditado/s los resultados de la auditoría.
 - Mantener confidencialidad de la información y los documentos de la organización puestos en conocimiento respeto de los procesos auditados.
9. Cuando la Entidad requiera auditores(as) externos(as) que ejecuten las auditorías internas o de certificación a los procesos o a un Subsistema específico, debe(n) cumplir como mínimo los siguientes requisitos:

Nota: Si este documento se encuentra impreso se considera "Copia no Controlada". La versión vigente se encuentra publicada en la intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno.

 ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	SEGUIMIENTO EVALUACIÓN Y MEJORA	Código: ID-SEM-P003
		Versión: 5
	Procedimiento Auditoría Interna al SIG	Vigencia desde: 12 de septiembre de 2014

- **EDUCACIÓN:** acreditar título profesional en cualquier disciplina del saber.
 - **FORMACIÓN:** Para auditor interno líder (proporcionado por una entidad a través del principio de cooperación), acreditar mínimo veinticuatro (24) horas de formación como auditor interno en el subsistema a auditar.

Para la contratación de un(a) auditor(a) externo(a), acreditar formación como auditor(a) líder o auditor(a) jefe(a) acorde con la norma relacionada al subsistema a evaluar.

EXPERIENCIA: Para el(la) auditor(a) interno(a) líder (proporcionado por una entidad a través del principio de cooperación), debe acreditar el cumplimiento de mínimo un (1) año como servidor(a) público(a) o como contratista en entidades públicas; igualmente, acreditar la realización de mínimo dos (2) auditorías internas, desempeñando el rol de auditor(a) líder de acuerdo con el subsistema a auditar.

Para la contratación de un auditor externo debe acreditar el cumplimiento de mínimo una (1) consultoría o implementación del subsistema de gestión a auditar o haber realizado mínimo tres (3) auditorías relacionadas con el subsistema de gestión por auditar.
 - **HABILIDAD:** Ser ético, imparcial, diplomático, observador, líder, perceptivo e independiente. Poseer capacidades que le permitan el ejercicio del juicio, solución de problemas y comunicación verbal y escrita con diversos grupos de personas, presentar reportes justos, verdaderos y precisos de las auditorías ejecutadas.
10. Cuando el(la) auditor(a) externo(a) contratado realice auditorías internas, la Entidad puede solicitarle que utilice los formatos definidos en el presente procedimiento o cuando considere pertinente, entregar como mínimo el plan e informe de auditoría con los resultados de la auditoría que el (ella) maneje para mantener registros de evidencia de su planeación y ejecución.
11. Toda comunicación oficial asociada al presente procedimiento, debe efectuarse por aplicativo de gestión documental (AGD) vigente o a través de las herramientas tecnológicas institucionales adoptadas por la Entidad.

Glosario

ANALISTA SIG: Servidor público o particular que ejerce funciones públicas adscrito a la Dirección de Planeación y Sistemas de Información – Equipo del Sistema Integrado de Gestión-, quien brinda asesoría, apoyo y acompañamiento en la construcción de los elementos del Sistema Integrado de Gestión de la Secretaría Distrital de Gobierno.

ACCIÓN CORRECTIVA: Conjunto de acciones tomadas para eliminar la(s) causa(s) de una no conformidad detectada u otra situación indeseable (NTC GP 1000:2009, numeral 3.1)

ACCIÓN PREVENTIVA: Conjunto de acciones tomadas para eliminar la(s) causa(s) de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable (NTC GP 1000: 2009, numeral 3.2).

ALCANCE DE LA AUDITORÍA: extensión y límites de una auditoría (NTC-ISO 19011, numeral 3.13)

AUDITADO: Organización que es auditada (NTC-ISO 19011, Numeral 3.7)

AUDITOR: persona con la competencia para llevar a cabo una auditoría (NTC-ISO 19011, numeral 3.8)

AUDITORÍA INTERNA: Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencia que, al evaluarse de manera objetiva, permiten determinar la conformidad del subsistema de gestión con los requisitos establecidos y que se han implementado y se mantienen de manera eficaz, eficiente y efectiva.

CICLO DE AUDITORÍA: Comprende las etapas de planeación, ejecución e informe de resultados de la auditoría se utilizan como una referencia frente a la cual se compara la evidencia de la auditoría.

CLIENTE DE LA AUDITORÍA: organización o persona que solicita una auditoría. (NTC-ISO 19011, numeral 1.3.6)

Nota: Si este documento se encuentra impreso se considera "Copia no Controlada". La versión vigente se encuentra publicada en la intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno.

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	SEGUIMIENTO EVALUACIÓN Y MEJORA	Código: ID-SEM-P003
		Versión: 5
	Procedimiento Auditoría Interna al SIG	Vigencia desde: 12 de septiembre de 2014

CONCLUSIONES DE LA AUDITORÍA: resultado de una auditoría que proporciona el equipo auditor tras considerar los objetivos de la auditoría y todos los hallazgos de la auditoría (NTC-ISO 19011, numeral 3.5)

CRITERIOS DE LA AUDITORÍA: conjunto de políticas, procedimientos o requisitos (NTC-ISO 19011, numeral 3.2).

EQUIPO AUDITOR: uno o más auditores que llevan a cabo una auditoría, con el apoyo, si es necesario, de expertos técnicos (NTC-ISO 19011, numeral 3.9)

EVALUACIÓN DE LOS AUDITORES: Actividad a través de la cual se establece el grado de competencia de los servidores públicos frente a los atributos personales, conocimientos y habilidades para realizar las auditorías internas al SIG.

EVIDENCIA DE LA AUDITORÍA: registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoría y que son verificables (NTC-ISO 19011, numeral 3.3)

GRUPO AUDITOR: Personas que laboran en la Secretaría Distrital de Gobierno, con formación en la auditoría interna.

HALLAZGOS DE LA AUDITORÍA: resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de la auditoría (NTC-ISO 19011, numeral 3.4)

LISTAS DE CHEQUEO: Herramienta que tiene por objeto orientar al auditor en la ejecución de la auditoría. Así mismo, es el medio para registrar los hallazgos y las evidencias suficientes, pertinentes y válidas para sustentar los juicios a emitir respecto del proceso objeto de revisión o verificación.

NO CONFORMIDAD: Incumplimiento de un requisito (NTC-GP 1000:2009 numeral 3.37)

OBSERVACIÓN DE LA AUDITORÍA: Declaración hecha durante la auditoría interna y sustentada mediante evidencia objetiva que si bien no es una No conformidad, de no tratarse puede llegar a serlo.

PLAN DE AUDITORÍA: descripción de las actividades y los detalles acordados de una auditoría (NTC-ISO 19011, numeral 3.12)

PROGRAMA ANUAL DE AUDITORÍA: conjunto de una o más auditorías planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigida hacia un propósito específico.

TÉCNICA DE AUDITORÍA: Herramientas de las que se vale el auditor para obtener la evidencia de su examen con la finalidad de fundamentar su opinión profesional.

Siglas

1. AGD: Aplicativo de Gestión Documental
2. N/A: No aplica.
3. SIG: Sistema Integrado de Gestión.
4. SDG: Secretaría Distrital de Gobierno.
5. DPSI: Dirección de Planeación y Sistemas de Información.
6. DGH: Dirección de Gestión Humana.

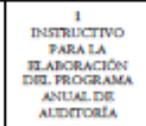
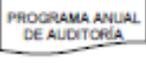
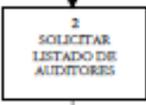
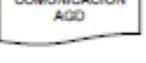
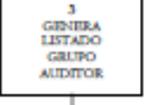
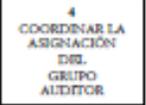
Salidas generadas del procedimiento.

Salidas	Descripción	Cliente interno
Informe Final de auditoría	Este documento permite identificar las oportunidades de mejora para su posterior gestión a fin de aumentar el desempeño de los procesos que conforman el SIG.	Todos los procesos de la Secretaría Distrital de Gobierno

Nota: Si este documento se encuentra impreso se considera "Copia no Controlada". La versión vigente se encuentra publicada en la intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno.

 ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	SEGUIMIENTO EVALUACIÓN Y MEJORA	Código: 1D-SEM-P003
		Versión: 5
	Procedimiento Auditoría Interna al SIG	Vigencia desde: 12 de septiembre de 2014

2. DESCRIPCIÓN ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	REGISTRO
 INICIO	N/A	Inicio del procedimiento	N/A
 1 INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACIÓN DEL PROGRAMA ANUAL DE AUDITORÍA	El/La Jefe (a) Oficina de Control Interno	Elabora el Programa Anual de Auditoría de acuerdo al instructivo de elaboración del programa	
 2 SOLICITAR LISTADO DE AUDITORES	El/La Jefe (a) Oficina de Control Interno	Solicita a la Dirección de Gestión Humana, la generación del listado de servidores(as) públicos(as) y particulares que ejercen funciones públicas en la Entidad, que cuentan con la competencia (<i>educación, formación, habilidades y experiencia</i>) como auditores en el Subistema de Gestión a auditar, conforme a las políticas de operación de este procedimiento.	
 3 GENERA LISTADO GRUPO AUDITOR	Director/a Gestión Humana	<p>Entrega dentro de los cinco (5) días hábiles a partir de la radicación de la solicitud, el listado de los servidores(as) públicos(as) y particulares que ejercen funciones públicas en la Entidad con la competencia de auditor(x) interno(x) en el subistema a evaluar, conforme a las políticas de operación de este procedimiento.</p> <p>Nota: Dicho listado estará conformado prioritariamente con las personas capacitadas en los subistemas requeridos a través de los recursos de la entidad.</p>	
 4 COORDINAR LA ASIGNACIÓN DEL GRUPO AUDITOR 	El/La Jefe (a) Oficina de Control Interno	Coordina la asignación el grupo auditor de acuerdo con los procesos a auditar, asegurándose que no auditen su propio proceso - dependencia.	N/A

Nota: Si este documento se encuentra impreso se considera "Copia no Controlada". La versión vigente se encuentra publicada en la intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno.

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	SEGUIMIENTO EVALUACIÓN Y MEJORA	Código: ID-SEM-P003
		Versión: 5
	Procedimiento Auditoría Interna al SIG	Vigencia desde: 12 de septiembre de 2014

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	REGISTRO
<p style="text-align: center;">A</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">5 ENVIAR LISTADO Y GENERAR ACTO ADMINISTRATIVO</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	El/La Director/a de Gestión Humana	<p>Gestiona la generación del acto administrativo que oficializa a los(as) servidores(as) públicos(as) sobre la participación en la auditoría, igualmente informa al (a la) jefe(a) inmediato con copia al servidor público sobre su designación como auditor interno.</p> <p>Nota: Para la generación del acto administrativo respectivo la DGH cuenta con cinco (5) días hábiles contados a partir de la comunicación efectuada por la Oficina de Control Interno. En dicho acto administrativo se deberá hacer claridad que el personal de auditores estará por el término de duración del ciclo de auditorías adscrito a la Oficina de Control Interno.</p>	<p style="text-align: center;">COMUNICACIÓN AGD</p> <p style="text-align: center;">ACTO ADMINISTRATIVO</p>
<p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">6 COMUNICAR AL AUDITADO LA PROGRAMACIÓN</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	El/La Director (a) de Planeación y Sistemas de Información	<p>Comunica al auditado y/o Líder de proceso la las fechas programadas para la realización de la auditoría y tiempo de duración de esta.</p> <p>Este comunicado se debe enviar en forma previa al inicio de la auditoría.</p>	MEMORANDO INFORMATIVO AL AUDITADO AGD
<p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">7 REUNION EQUIPO AUDITOR</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	El/La Jefe (a) Oficina de Control Interno	<p>Realiza reunión con el grupo auditor para coordinar y dar lineamientos sobre la ejecución de la auditoría interna.</p>	ACTA DE REUNION
<p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">8 ELABORAR PLAN ESPECIFICO DE AUDITORIA Y LISTA DE CHEQUEO</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">B</p>	Equipo Auditor	<p>El equipo auditor debe consultar la documentación que soporta el proceso a ser auditado, incluyendo de acuerdo al alcance de la auditoría, los reportes de auditorías previas y las diferentes fuentes que aporten información susceptible de verificación.</p> <p>El auditor Líder elabora el Plan específico de auditoría (ID-SEM-F2) y la lista de chequeo (ID-SEM-F3).</p>	<p style="text-align: center;">PLAN ESPECIFICO DE AUDITORIA</p> <p style="text-align: center;">LISTA DE CHEQUEO</p>

Nota: Si este documento se encuentra impreso se considera "Copia no Controlada". La versión vigente se encuentra publicada en la intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno.

 ALCALDIA MAYOR DE BOGOTA D.C. Secretaría de Gobierno	SEGUIMIENTO EVALUACIÓN Y MEJORA	Código: ID-SEM-P003
		Versión: 5
	Procedimiento Auditoría Interna al SIG	Vigencia desde: 12 de septiembre de 2014

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	REGISTRO
 <p>9 REALIZAR REUNIÓN DE APERTURA ESPECÍFICA</p>	Anditor Líder	<p>Realiza reunión de apertura específica, presenta el equipo auditor, comunica entre otros aspectos: el alcance, objetivo, recursos, criterios, tiempo aproximado de la auditoría y comunica periódicamente los progresos de la auditoría y resuelve cualquier inquietud al auditado respecto del proceso auditor, así mismo, hace entrega de los formatos de evaluación del auditor Líder (ID-SEM-F9).</p> <p>Nota 1: El Plan Específico de auditorías debe aprobarse por parte del líder del proceso, en la reunión de apertura quien podrá solicitar modificaciones a las actividades propuestas.</p> <p>Nota 2: En caso de no presentarse el Líder del proceso a auditar dentro de los quince (15) minutos posteriores a la hora programada para el inicio de la reunión de apertura, se dejará constancia de tal hecho en el acta y se reprogramará cuando sea posible para una nueva fecha a solicitud escrita del dueño o líder del proceso elevada directamente ante el (a) Secretario(a) Distrital de Gobierno.</p>	 <p>ACTA DE REUNIÓN DE APERTURA</p>
 <p>10 REALIZA LA AUDITORÍA</p>	Equipo Anditor	<p>Realizar la auditoría de acuerdo con lo establecido en el Plan Específico (tiempos, actividades y responsables), de Auditoría, utilizando como referencia la Lista de Chequeo y las técnicas de auditoría respectivas, recopilando la evidencia en los papeles de trabajo.</p> <p>Verifica los registros generados como evidencia de la realización de las actividades del proceso, según lo consignado en los documentos asociados al mismo.</p> <p>Nota: los papeles de trabajo deben demostrar claramente las evidencias las cuales dieron origen a los hallazgos evidenciados.</p>	 <p>LISTAS DE CHEQUEO.</p>
 <p>11 REALIZA REUNIÓN CON EL EQUIPO AUDITOR</p> <p>C</p>	Anditor/a Líder	Realizar reunión del equipo auditor para definir y redactar los hallazgos evidenciados durante la auditoría.	N/A

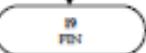
Nota: Si este documento se encuentra impreso se considera "Copia no Controlada". La versión vigente se encuentra publicada en la intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno.

 ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	SEGUIMIENTO EVALUACIÓN Y MEJORA	Código: ID-SEM-P003
		Versión: 5
	Procedimiento Auditoría Interna al SIG	Vigencia desde: 12 de septiembre de 2014

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	REGISTRO
<p style="text-align: center;">C</p> <p style="text-align: center;">12 REALIZAR REUNIÓN DE CIERRE</p>	Auditor/a Líder	<p>Realiza la reunión de cierre con el auditado y/o responsable del proceso presentando los hallazgos evidenciados durante la ejecución de la auditoría, estos quedaran consignados en la reunión de cierre.</p> <p>Nota 1: En la reunión el auditado puede presentar evidencias para cerrar los hallazgos declarados. De esto también debe quedar evidencia en el acta</p> <p>Nota 2: En esta misma reunión se efectuará la evaluación del auditor líder mediante la utilización del formato ID-SEM-F9.</p>	<p style="text-align: center;">ACTA DE REUNION DE CIERRE</p> <p style="text-align: center;">FORMATO DE EVALUACIÓN AUDITOR LIDER</p>
<p style="text-align: center;">13 ELABORAR INFORME FINAL DE AUDITORIA Y EVALUACION DE AUDITORES</p>	Auditor/a Líder	<p>Elabora el informe de auditoría adjuntado los papeles de trabajo y los envía para su revisión a la Dirección de Planeación y Sistemas de Información</p> <p>Adicionalmente realiza la evaluación a los(as) auditores(as) mediante la utilización del formato ID-SEM-F5, posteriormente envía a la Dirección de Planeación y Sistemas de Información que consolida los informes y remite a la Oficina de Control Interno</p> <p>Nota: Los papeles de trabajo deberán contener como mínimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan específico de auditoría aprobado por el - Líder del proceso auditado. - Acta de apertura - Listas de chequeo utilizadas - Acta de cierre - Evaluación Auditor acompañante - Evaluación Auditor Líder. 	<p style="text-align: center;">PRE-INFORME FINAL DE AUDITORIA</p> <p style="text-align: center;">EVALUACIONES DE AUDITORES INTERNOS</p>
<p style="text-align: center;">14 REVISAR INFORME FINAL</p> <p style="text-align: center;">D</p>	Líder del SIG	<p>Revisa el informe final de auditoría dentro de máximo tres días hábiles contados a partir del recibo del preinforme de auditoría, lo remite al líder de la auditoría para que este lo cargue en el aplicativo dispuesto por la Entidad para tal fin.</p>	N/A

Nota: Si este documento se encuentra impreso se considera "Copia no Controlada". La versión vigente se encuentra publicada en la intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno.

 ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	SEGUIMIENTO EVALUACIÓN Y MEJORA	Código: ID-SEM-P003
		Versión: 5
	Procedimiento Auditoría Interna al SIG	Vigencia desde: 12 de septiembre de 2014

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	REGISTRO
 D 15 REMITIR INFORMACIÓN RESULTADOS AUDITORIA	Líder del SIG	Remite memorando al Líder de proceso, informando los resultados de la Auditoría, con el fin de que de aplicación a lo indicado en el procedimiento de Gestión para la Mejora (ID-SEM-P1).	COMUNICACIÓN AGD
16 ENVIAR INFORMACIÓN SOPORTES DE AUDITORIA	Líder del SIG	Enviar a la Oficina de Control Interno los soportes de las Auditorías al Subsistema.	
17 CONSOLIDAR Y ELABORAR INFORME FINAL DE AUDITORIA	Líder del SIG Jefe/a de la Oficina de Control Interno	Consolida y elabora el informe final de auditoría para presentar a la alta dirección	
18 REALIZAR BALANCE DE LA JORNADA Y ENTREGAR CERTIFICACIONES AL EQUIPO AUDITOR	El/La Jefe (s) Oficina de Control Interno	Realiza reunión con el equipo auditor que participó en el ciclo de auditoría, presentando un balance general del proceso y hace entrega de las certificaciones de participación correspondientes ID-SEM-F6.	FORMATO PARTICIPACIÓN DE PARTICIPACIÓN EN EL CICLO DE AUDITORIA
 19 FIN	N/A	Fin del procedimiento	N/A

Nota: Si este documento se encuentra impreso se considera "Copia no Controlada". La versión vigente se encuentra publicada en la intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno.

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	SEGUIMIENTO EVALUACIÓN Y MEJORA	Código: ID-SEM-P003
		Versión: 5
	Procedimiento Auditoría Interna al SIG	Vigencia desde: 12 de septiembre de 2014

3. DOCUMENTOS RELACIONADOS

3.1 Documentos internos

CODIGO	DOCUMENTO
ID-SEM-F2	Formato Plan Específico de auditoría
ID-SEM-F3	Formato Lista de Chequeo
ID-SEM-F4	Formato Informe de Auditoría Interna al SIG
ID-SEM-F5	Formato Evaluación de Auditores Acompañantes
ID-SEM-F6	Formato Certificación de participación en el ciclo de auditoría
ID-SEM-F9	Formato Evaluación Auditor Líder

3.2 Normatividad vigente

NORMA	AÑO	EPÍGRAFE	ARTÍCULO(S)
CONSTITUCION POLITICA COLOMBIA DE	1991		209 - 269
LEY 87	1993	"Por la cual se establecen normas para el ejercicio del Control Interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones"	
DECRETO 2145	1999	"Por el cual se dictan normas sobre el Sistema Nacional de Control Interno de las Entidades y organismos de la Administración Pública del Orden Nacional y Territorial, modificado por los Decretos 2539 de 2000, y 2756 de 2003"	
Decreto 176	2001	Define lineamientos para la conformación articulada del Sistema Integrado de Gestión en las Entidades del Distrito	
Acuerdo 122	2004	"Por el cual se adopta en Bogotá D.C. el Sistema de Gestión de Calidad, creado por la Ley 872 de 2003, reglamentado por el Decreto 387 de 2004."	
Ley 594	2000	"Por medio de la cual se dictan la Ley General de Archivos y se dictan otras disposiciones, reglamentada por el Decreto Nacional 4124 de 2004."	
Decreto 4110	2004	Reglamenta la Ley 872 de 2003 y adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2004, modificado	

Nota: Si este documento se encuentra impreso, se considera "Copia no Controlada". La versión vigente se encuentra publicada en la intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno.

 ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	SEGUIMIENTO EVALUACIÓN Y MEJORA	Código: 1D-SEM-P3
		Versión: 5
	Procedimiento Auditoría Interna al SIG	Vigencia desde: 12 de septiembre de 2014

NORMA	AÑO	EPÍGRAFE	ARTÍCULO(S)
		por el Decreto Nacional 4485 de 2009.	
Decreto 514	2006	"Por el cual se establece que toda Entidad pública a nivel Distrital debe tener un Subsistema Interno de Gestión Documental y archivo SIGA, como parte del Sistema de Información Administrativo del Sector Público. Modificado por el Decreto 545 de 2009.	
Resolución 1130	2005	"Por la cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno - MECI 1000-2005 - en la Secretaría de Gobierno"	
Resolución 146	2008	"Por la cual se adopta el manual de proceso y procedimientos de la Secretaría Distrital de Gobierno - Proceso de Gestión Documental; Guía para la Gestión normalizada de los documentos generados en el proceso de Gestión Documental.	
Decreto 456	2008	"Por el cual se reforma el Plan de Gestión Ambiental del Distrito Capital y se dictan otras disposiciones.	
Decreto 509	2009	"Por el cual se adopta el Plan de Acción ambiental ambiental. PACA del Distrito Capital 2009 - 2012.	
Decreto 943	2014	"por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno - MECI-	
Resolución 520	2013	"Por la cual se crea el Comité del Sistema Integrado de Gestión y los Subcomités Técnicos para la implementación y mejora de los subsistemas de gestión y se dictan otras disposiciones"	

3.3. Documentos externos

NOMBRE	FECHA DE PUBLICACIÓN O VERSIÓN	ENTIDAD QUE LO EMITE	MEDIO DE CONSULTA
Norma Técnica Colombiana NTC- ISO 19011 "Directrices para la auditoría"	2012	ICONTEC	Centro de documentación ICONTEC

Página 12 de 13
 Nota: "Si este documento se encuentra impreso no se garantiza su vigencia, por lo tanto se considera "Copia no Controlada. La versión vigente se encuentra publicada en la Intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno"

 ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	SEGUIMIENTO EVALUACIÓN Y MEJORA		Código: ID-SEM-P3
			Versión: 5
	Procedimiento Auditoría Interna al SIG		Vigencia desde: 12 de septiembre de 2014

de los Sistemas de Gestión ²⁷			
Guía para la Administración del Riesgo	2011	Departamento Administrativo de la Función Pública DAFF	Página Web DAFF
NTCGF 1000:2009 Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública	2009	ICONTEC	Centro de documentación ICONTEC
NTC- ISO 31000 Gestión del Riesgo Principios y Directrices.	2011	ICONTEC	Centro de documentación ICONTEC
Norma Técnica Colombiana NTC- ISO-IEC 27001 Tecnología de La Información. Técnicas de Seguridad. Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información. Requisitos.	2013	ICONTEC	Centro de documentación ICONTEC
NTC-OHSAS 18001:2007 Norma Técnica Colombiana en Sistemas de Gestión en seguridad y Salud Ocupacional.	2007	ICONTEC	Centro de documentación ICONTEC
NTC - ISO 14001:2004 Sistema de Gestión Ambiental	2004	ICONTEC	Centro de documentación ICONTEC

C) Instructivo Contratos de Prestación de Servicios y de Apoyo a la Gestión (2L-GAR-I7)

 ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	GESTIÓN Y ADQUISICIÓN DE RECURSOS	Código: 2L-GAR- I7
		Versión: 4
	Instructivo Contratos de Prestación de Servicios y de Apoyo a la Gestión	Vigencia desde: 25 de mayo de 2012

1. INFORMACIÓN GENERAL

<p>Propósito del Instructivo:</p> <p>La contratación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión es una causal de contratación directa de acuerdo con lo establecido en la Ley 1150 de 2007 y el Decreto 2474 de 2008 o en la norma que lo modifique, adicione o sustituya, que tiene como fin suscribir contratos con personas naturales, para el cumplimiento de las funciones de la entidad o los relacionados con actividades operativas, logísticas, o asistenciales.</p>
<p>Responsable:</p> <p style="text-align: center;">Alcaldesa o Alcalde Local – Grupo de Gestión Administrativo y Financiero</p>
<p>Políticas de Operación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El procedimiento será aplicable para la modalidad de Contratación Directa - Prestación de Servicios Profesionales y de Apoyo a la Gestión, en ejecución de recursos de los Fondos de Desarrollo Local. 2. Los documentos precontractuales que se generen en este procedimiento, se deben archivar en una ÚNICA CARPETA por proceso, que permanecerá en el área Jurídica del Fondo de Desarrollo Local para su custodia, hasta la legalización del contrato. Una vez legalizado el mismo, el abogado del FDL entregará debidamente foliada la CARPETA a Gestión documental para su custodia y manejo. 3. La(s) publicación(es) a las que hace referencia el procedimiento se harán en el aplicativo que determine la normatividad vigente y en el Portal de Contratación. 4. Cuando se requiera la inclusión de criterios ambientales en los procesos contractuales, tener en cuenta la Guía Verde de Contratación, en los casos que aplique. 5. Toda comunicación oficial y/o documento asociado al presente procedimiento, debe efectuarse a través del aplicativo de gestión documental (AGD) vigente y adoptado en la Secretaría Distrital de Gobierno, teniendo en cuenta los lineamientos establecidos por el subsistema de gestión documental.
<p>Normatividad y/o Documentos Asociados</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ver nomograma 2. Ver listado maestro de documentos externos

 ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	GESTIÓN Y ADQUISICIÓN DE RECURSOS	Código: 2L-GAR- I7
		Versión: 4
	Instructivo Contratos de Prestación de Servicios y de Apoyo a la Gestión	Vigencia desde: 25 de mayo de 2012

Glosario:

1. **CONTRATACIÓN DIRECTA:** Considerada como modalidad de selección de conformidad con el Decreto 2474 de 2008.
2. **CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE APOYO A LA GESTIÓN:** Acuerdo celebrado entre la Entidad y una persona natural que esté en capacidad de ejecutar el objeto del contrato y que haya demostrado la idoneidad y experiencia directamente relacionada con el área de que se trate, relacionados con actividades operativas, logísticas, o asistenciales.
3. **CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES:** Acuerdo celebrado entre la Entidad y una persona natural que esté en capacidad de ejecutar el objeto del contrato y que haya demostrado la idoneidad y experiencia directamente relacionada con el área de que se trate, que corresponden a aquellos de naturaleza intelectual diferentes a los de consultoría que se derivan del cumplimiento de las funciones de la entidad.

 ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	GESTIÓN Y ADQUISICIÓN DE RECURSOS	Código: 2L-GAR-17
		Versión: 4
	Instructivo Contratos de Prestación de Servicios y de Apoyo a la Gestión	Vigencia desde: 25 de mayo de 2012

3. DOCUMENTOS DEL SIG RELACIONADOS

CÓDIGO	DOCUMENTO
N/A	No aplica

D) Documento Metodológico Gestión de Comunicaciones (1D-GCM-P1).

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	GESTIÓN DE COMUNICACIONES	Código: 1D-GCM-P1
	Comunicación Interna	Versión: 2
		Vigencia desde: 8 de Diciembre de 2013

1. INFORMACIÓN GENERAL

<p>Objetivo del Procedimiento</p> <p>Definir las actividades necesarias para desarrollar y divulgar la información de interés interno, para los servidores y servidoras de la SDG garantizando la comunicación al interior de la entidad.</p>
<p>Alcance</p> <p>Este procedimiento aplica a todo el flujo de comunicación interna de la entidad. Inicia con la identificación de la información y termina con la divulgación de la misma a través de las diferentes herramientas con las que cuenta la entidad.</p>
<p>Políticas de Operación</p> <ol style="list-style-type: none"> Los tiempos establecidos para la ejecución de las actividades de la realización de los productos y/o prestación de los servicios asociados a este procedimiento se definirán de acuerdo con lo enunciado, así: <ul style="list-style-type: none"> Legales, según sea el caso: Quejas, reclamos y manifestaciones: 15 días; derecho de petición de información: 10 días; consultas: 30. Nota: Cuando los tiempos de las actividades desarrolladas obedezcan a una normativa específica, se establecen en la descripción de actividades que hace parte del presente documento. Toda comunicación oficial asociada al presente procedimiento, debe efectuarse a través del aplicativo de gestión documental (AGD) vigente y adoptado en la Secretaría Distrital de Gobierno, teniendo en cuenta los lineamientos establecidos por el subsistema de gestión documental. Las actividades generadas en este procedimiento, aportan al logro de los objetivos y metas formulados para la gestión del proceso de Gestión de Comunicaciones, y que se encuentran formulados en los planes vigentes. Los controles a los riesgos asociados al presente procedimiento se encuentran establecidos en la matriz de riesgos del proceso Gestión de Comunicaciones, los cuales buscan gestionar el riesgo en todos los ámbitos de la gestión institucional que afecten la misionalidad y la gestión administrativa. Estos son gestionados de acuerdo a los lineamientos establecidos en el manual de gestión del riesgo. Los registros de carácter obligatorio son los que se encuentran contemplados en la descripción del procedimiento, por lo que los instructivos incluidos en el presente procedimiento se constituyen en una guía, ya que dependiendo del evento o actividad algunos de los pasos no se deben surtir.
<p>Glosario</p> <ol style="list-style-type: none"> AFICHES: Medios gráficos impresos en diferentes tamaños, que promocionan las actividades BOLETÍN: Instrumento que proporciona información resumida de interés. Puede ser impreso y/o electrónico, publicado con una frecuencia determinada. CARTELERAS: Superficie sobre la cual se publica información de interés para la gestión institucional. CORREO ELECTRÓNICO: Canal electrónico que se utiliza para comunicar información institucional a

Página 2 de 6

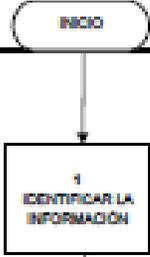
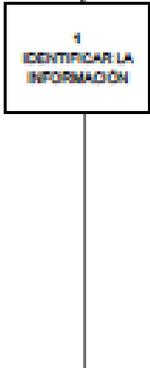
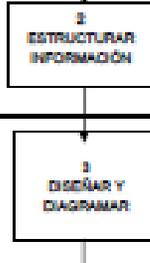
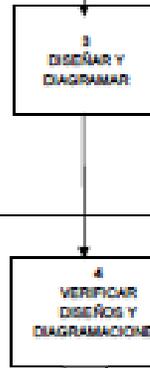
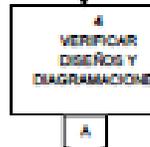
Nota: Si este documento se encuentra impreso, se considera "Copia no Controlada". La versión vigente se encuentra publicada en la intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno.

 ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	GESTIÓN DE COMUNICACIONES	Código: 1D-GMC-P1
	Comunicación Interna	Versión: 2
		Vigencia desde: 8 de Diciembre de 2013

<p>una persona o grupo objetivo interno o externo a la entidad.</p> <p>6. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN: Serie de actividades comunicativas que se realizan para los públicos elegidos, con mensajes clave que expresen los intereses y objetivos de la institución, así como las necesidades e intereses del público meta.</p> <p>8. HERRAMIENTAS DE TRANSMISIÓN DE INFORMACIÓN: Corresponde a los diferentes instrumentos físicos o digitales con los que dispone la entidad, para la transmisión de la información.</p> <p>7. INVITACIONES: Tarjeta que se utiliza para participar de un evento de la Entidad.</p> <p>8. MEDIOS GRÁFICOS: Instrumentos que proporcionan información sobre las principales acciones de la entidad. Pueden ser impresos o electrónicos.</p> <p>8. PRESENTACIONES: Información creativa y condensada que sirve de apoyo para dar a conocer mensajes institucionales.</p> <p>10. REVISTA: Publicación periódica que contiene actividades generales de la Entidad, o de alguna dependencia específica, según el grupo objetivo.</p> <p>11. VOLANTES: Información variada de la institución, que se publica en formato media carta y se distribuye al público en general.</p> <p>12. INTRANET: Medio utilizado para publicar información institucional a los servidores públicos de la entidad.</p> <p>13. ZIMBRA: Medio institucional utilizado para enviar mensajes masivos con información de la entidad.</p> <p>14. VOZ A VOZ: Estrategias de divulgación de manera personal a los servidores de la entidad.</p> <p>16. CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN INTERNA: Campañas dirigidas al cliente interno, a los funcionarios, contratistas y directivos de la entidad.</p> <p>Siglas</p> <p>1. SDG: Secretaría Distrital de Gobierno.</p> <p>2. AGD: Aplicativo de Gestión Documental</p> <p>3. PC (✓): Punto de Control del procedimiento.</p> <p>Salidas generadas del procedimiento</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Salidas</th> <th>Descripción</th> <th>Cliente Interno</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Información sobre la Secretaría Distrital de Gobierno Divulgada a servidores y servidores de la entidad.</td> <td>Información de interés institucional, que es proporcionada a servidores y servidoras de la entidad.</td> <td>Todos los procesos</td> </tr> </tbody> </table>	Salidas	Descripción	Cliente Interno	Información sobre la Secretaría Distrital de Gobierno Divulgada a servidores y servidores de la entidad.	Información de interés institucional, que es proporcionada a servidores y servidoras de la entidad.	Todos los procesos
Salidas	Descripción	Cliente Interno				
Información sobre la Secretaría Distrital de Gobierno Divulgada a servidores y servidores de la entidad.	Información de interés institucional, que es proporcionada a servidores y servidoras de la entidad.	Todos los procesos				

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	GESTIÓN DE COMUNICACIONES	Código: 1D-GMC-P1
	Comunicación Interna	Versión: 2
		Vigencia desde: 8 de Diciembre de 2013

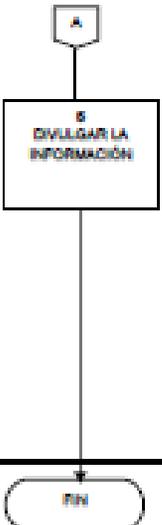
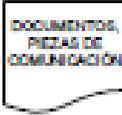
2. DESCRIPCIÓN ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	REGISTRO
		Inicio del procedimiento	N/A
	E/ta Profesional del Proceso solicitante/ E/ta Profesional Oficina de Comunicaciones	<input checked="" type="checkbox"/> P.C. Se identifica la información a divulgar internamente, teniendo en cuenta las necesidades de los diferentes procesos. Esta información proviene de : 1. Solicitudes realizadas a través de correo institucional o memorandos internos. 2. Solicitud de Divulgación de Alcaldía Mayor – Secretaría General. 3. Información producida y proporcionada por las dependencias y/o entidades del Sector. 4. Información relacionada con aspectos e impactos ambientales de la entidad. 5. Solicitudes de divulgación realizadas por la Alta Dirección	
	E/ta Profesional Oficina de Comunicaciones	Estructurar los contenidos de la información desde los diferentes géneros periodísticos. (Noticia, crónica, reportaje, entrevista etc.)	N/A
	E/ta Profesional Oficina de Comunicaciones	Se organiza la información y su forma de presentación. Si se requiere complementar la presentación de la misma, por medio de gráficos, diagramas, cuadros de estadísticas o fotografías, estos elementos deben ser proporcionados por los solicitantes, para ser incorporados.	N/A
	E/ta Profesional Oficina de Comunicaciones	<input checked="" type="checkbox"/> P.C. Se revisan en función de Manual de Identidad Corporativa del Distrito. La revisión es efectuada por parte del profesional de comunicaciones asignado, que en los casos en que lo requiera solicitará asesoría a Agencia en Casa de la Alcaldía Mayor de Bogotá.	N/A

Página 4 de 6

Nota: "Si este documento se encuentra impreso, se considere "Copia no Controlada. La versión vigente se encuentra publicada en la internet de la Secretaría Distrital de Gobierno"

 ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretario de Gobierno	GESTIÓN DE COMUNICACIONES	Código: 1D-GMC-P1
	Comunicación Interna	Versión: 2
		Vigencia desde: 8 de Diciembre de 2013

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	REGISTRO
	Ella Profesional Oficina de Comunicaciones	<p>Se determina la herramienta de comunicación interna adecuada al requerimiento. Una vez definidos se divulga la información a través de éstos.</p> <p>Las herramientas de divulgación interna con las que cuenta la entidad son las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Carteleras. ver Instructivo para el Uso de Carteleras Institucionales 2. Boletín digital 3. Intranet ver Instructivo para la Administración de contenidos de la Intranet 4. Correo Institucional Ver Protocolo para el Uso del Correo Electrónico Institucional 5. Banners o protectores de Pantalla 	
		Fin del procedimiento	N/A

3. DOCUMENTOS RELACIONADOS

3.1 Documentos Internos

CÓDIGO	DOCUMENTO
1D-GMC-11	Instructivo para el Uso de Carteleras Institucionales
1D-GMC-12	Instructivo de Administración contenidos de la Intranet
1D-GMC-R1	Protocolo para el Uso del Correo Electrónico Institucional

3.2 Normatividad vigente

NORMA	AÑO	EPIGRAFE	ARTÍCULO(S)
Decreto 440	2009	"Por medio del cual se adoptan el Manual de Imagen Corporativa de la Administración Distrital"	
Ley 97	1993	"Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del"	

E) Documento Metodológico Instructivo de Gestión del Riesgo (1D-PEG-I013).

 ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	PLANEACIÓN Y GERENCIA ESTRATÉGICA	Código: 1D-PGE-I013
	Instructivo de Gestión del Riesgo	Versión: 4
		Vigencia desde: 14 de marzo de 2014

1. INFORMACIÓN GENERAL

Propósito del instructivo

Establecer la metodología para que los diferentes procesos de la Entidad conozcan los riesgos a los que se enfrentan e identifiquen su nivel de incidencia para que, con fundamento en ello, establezcan las acciones que reduzcan su probabilidad de ocurrencia y sus impactos para llevarlos a niveles aceptables.

Responsable

Director(a) de Planeación y Sistemas de Información

 ALCALDÍA MAJOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	PLANEACIÓN Y GERENCIA ESTRATÉGICA	Código: 1D-PGE-0013
	Instructivo de Gestión del Riesgo	Versión: 4
		Vigencia desde: 14 de marzo de 2014

2. INSTRUCCIONES

INTRODUCCIÓN

La Secretaría Distrital de Gobierno dispone a través del Sistema Integrado de Gestión de las herramientas que permiten el cumplimiento de su misionalidad por medio del adecuado uso de los recursos, de conformidad con los principios que rigen la función administrativa.

Una de tales herramientas es la gestión del riesgo que permite tener un panorama general de las desviaciones que se pueden presentar en los procesos, mediante la identificación, análisis y evaluación de las situaciones de riesgo a las que está expuesta su gestión, así como aquellas en las que la entidad pueda generar impactos negativos sobre el ambiente; con el fin de adelantar las acciones que corresponda.

En el presente documento se establecen los lineamientos generales, responsabilidades y mecanismos para la administración de los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos de los procesos, aquellos que se puedan desencadenar por situaciones de corrupción, los relacionados con la participación ciudadana y los que podrían generar afectaciones al ambiente; en concordancia con las directrices en materia de gestión pública y el enfoque de cada uno de los subsistemas del Sistema Integrado de Gestión.

ALCANCE

La presente metodología aplica para los riesgos asociados a todos los subsistemas del SIG de la entidad y se distinguen de manera específica los asociados al cumplimiento de los objetivos de los procesos, a la corrupción, a los procesos contractuales, a los mecanismos de participación ciudadana y a la gestión ambiental.

GLOSARIO

‡ **Administración de riesgos:** Conjunto de elementos de control que al interrelacionarse permiten a la entidad pública evaluar aquellos eventos negativos, tanto internos como externos, que puedan afectar o impedir el logro de sus objetivos institucionales o los eventos positivos, que permitan identificar oportunidades para un mejor cumplimiento de su función.

Nota: *Si este documento se encuentra impreso se considere Copia no Controlada. La versión vigente se encuentra publicada en la Intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno*

 ALCALDIA MAJOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	PLANEACIÓN Y GERENCIA ESTRATÉGICA	Código: 1D-PGE-0013
	Instructivo de Gestión del Riesgo	Vigencia desde: 14 de marzo de 2014

- † **Ambiente:** Es la interrelación de los componentes sociales, económicos y naturales.
- † **Análisis de Riesgo:** Elemento de control que permite establecer la probabilidad de ocurrencia de los eventos negativos y el impacto de sus consecuencias, calificándolos y evaluándolos a fin de determinar la capacidad de la entidad pública para su aceptación y manejo. Se debe llevar a cabo un uso sistemático de la información disponible para determinar cuán frecuentemente pueden ocurrir eventos especificados y la magnitud de sus consecuencias.
- † **Auditoría Interna de Gestión:** Es aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la Entidad y en el manejo de los recursos
- † **Autoevaluación del Control:** Elemento de control que basado en un conjunto de mecanismos de verificación y evaluación determina la calidad y efectividad de los controles internos a nivel de los procesos y de cada área organizacional responsable, permitiendo emprender las acciones de mejoramiento del control requeridas. Se basa en una revisión periódica y sistemática de los procesos de la entidad para asegurar que los controles establecidos son aún eficaces y apropiados.
- † **Corrupción:** De acuerdo a la Organización Transparencia Internacional, corresponde al mal uso del poder encomendado para obtener beneficios privados. Incluye tres elementos:
- El mal uso del poder
 - Un poder encomendado, es decir, puede estar en el sector público o privado
 - Un beneficio privado, que no necesariamente se limita a beneficios personales para quien hace mal uso del poder, sino que puede incluir a miembros de su familia o amigos
- † **Evaluación del Riesgo:** Proceso utilizado para determinar las prioridades de la Administración del Riesgo comparando el nivel de un determinado riesgo con respecto a un estándar determinado.
- † **Identificación del Riesgo:** Elemento de control que posibilita conocer los eventos potenciales, estén o no bajo el control de la Entidad Pública, que ponen en riesgo el logro de su misión (función), estableciendo los agentes generadores, las causas y los efectos de su ocurrencia. Se puede entender como el proceso que permite determinar qué podría suceder, por qué sucedería y de qué manera se llevaría a

Nota: "Si este documento se encuentra impreso se considera Copia no Controlada. La versión vigente se encuentra publicada en la intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno"

 ALCALDIA MAJOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	PLANEACIÓN Y GERENCIA ESTRATÉGICA	Código: 1D-PGE-013
	Instructivo de Gestión del Riesgo	Versión: 4
		Vigencia desde: 14 de marzo de 2014

cabo.

- ‡ **Monitorear:** Comprobar, supervisar, observar y registrar la forma en que se lleva a cabo una actividad con el fin de identificar posibles cambios.
- ‡ **Partes interesadas:** Personas u organizaciones que son o pueden ser afectadas por una decisión o actividad de la entidad.
- ‡ **Participación Ciudadana:** Derecho al ejercicio pleno del poder de las personas que en condición de sujetos sociales y políticos, y de manera individual o colectiva transforman e inciden en la esfera pública en función del bien general y el cumplimiento de los derechos civiles, políticos, sociales, económicos, ambientales y culturales, mediante procesos de dialogo, deliberación y concertación entre actores sociales e institucionales, para materializar las políticas públicas, bajo los principios de dignidad humana, equidad, diversidad, incidencia.
- ‡ **Pérdida:** Consecuencia negativa que trae consigo un evento.
- ‡ **Principios de la Función Administrativa:** La función administrativa se desarrollará conforme a los principios constitucionales, en particular los atinentes a la buena fe, igualdad, moralidad, celeridad, economía, imparcialidad, eficacia, eficiencia, participación, publicidad, responsabilidad y transparencia. Los principios anteriores se aplicarán, igualmente, en la prestación de servicios públicos, en cuanto fueren compatibles con su naturaleza y régimen.
- ‡ **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- ‡ **Riesgo ambiental:** Es la posibilidad de que en el desarrollo de la gestión institucional ocurra algo que impacte negativamente el ambiente.
- ‡ **Riesgo de gestión:** Posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto negativo sobre la gestión institucional.
- ‡ **Sistema Integrado de Gestión (SIG) :** Conjunto de elementos que tienen como finalidad orientar, fortalecer, direccionar y alinear los sistemas de gestión de manera conjunta con la dirección estratégica de la entidad, con el fin de garantizar eficiencia, eficacia, transparencia y efectividad en la gestión de la Secretaría Distrital de Gobierno.
- ‡ **Subsistema de gestión ambiental:** Es la integración de los elementos requeridos

Nota: *Si este documento se encuentra impreso se considera Copia no Controlada. La versión vigente se encuentra publicada en la Intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno*

 ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	PLANEACIÓN Y GERENCIA ESTRATÉGICA	Código: 1D-PGE-I013
	Instructivo de Gestión del Riesgo	Versión: 4
		Vigencia desde: 14 de marzo de 2014

para desarrollar una gestión enfocada a la prevención de la contaminación, el cumplimiento de los requisitos y la legislación ambiental y el mejoramiento continuo del desempeño ambiental de la entidad.

‡ **Subsistema de gestión del riesgo:** Sistema que integra la cultura, los procesos y las estructuras dirigidas a administrar los efectos adversos de los riesgos.

I. PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DEL RIESGO

Para la gestión de sus riesgos, la Secretaría Distrital de Gobierno cuenta con un conjunto de elementos que garantizan su adecuado manejo, los cuales son:

- POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

Corresponde a la declaración de la alta dirección y las intenciones generales de la entidad con respecto a la gestión del riesgo, la cual puede ser consultada en la Intranet de la Entidad.

La implementación de lo dispuesto en esta política se alinea con las particularidades propias de cada uno de los Subsistemas del SIG.

- LINEAMIENTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

La gestión del riesgo es inherente al desarrollo permanente de los procesos de la entidad, para lo cual adelantará el tratamiento de los riesgos con fundamento en los siguientes lineamientos:

‡ La gestión del riesgo en la Secretaría Distrital de Gobierno se orienta por el enfoque de gestión por procesos, en el que confluyen los subsistemas del SIG desde su especificidad.

‡ La gestión de los riesgos de corrupción se realizará siguiendo la presente metodología. Estos riesgos se orientarán a la identificación de las situaciones que trasgredan o impidan el cumplimiento de los principios de la función administrativa por el uso indebido del poder. Sus consecuencias siempre serán evaluadas como catastróficas.

‡ Para los procesos que corresponda, se gestionarán los riesgos asociados a la existencia, promoción y desarrollo de procesos de participación ciudadana.

Nota: "Si este documento se encuentra impreso se considera Copia no Controlada. La versión vigente se encuentra publicada en la intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno"

 ALCALDIA MAIOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	PLANEACIÓN Y GERENCIA ESTRATÉGICA	Código: 1D-PGE-ID13
	Instructivo de Gestión del Riesgo	Versión: 4
		Vigencia desde: 14 de marzo de 2014

- ✦ Con el fin de mantener la trazabilidad de la gestión de riesgos, los cambios relacionados con modificación, eliminación o incorporación de riesgos o de alguno de sus elementos se describirán de manera general en el campo de control de cambios de las matrices de riesgos y de manera más detallada en el formato de informe de seguimiento a la gestión de los riesgos.
- ✦ La gestión de los riesgos ambientales se realizará por sedes, los cuales serán identificados en el proceso Gestión y Adquisición de Recursos del nivel central y local y su tratamiento será responsabilidad de las dependencias involucradas.
- ✦ Siempre se deberán desarrollar acciones de mejora preventivas sobre los riesgos que a partir de su análisis queden ubicados en las zonas de riesgo inaceptable y moderado de acuerdo a la metodología de acciones de mejora.
- ✦ Cuando los riesgos se materialicen, se deberán desarrollar acciones de mejora correctivas, para evitar o disminuir la probabilidad de que vuelva a ocurrir, siguiendo la metodología de gestión para la mejora.
- ✦ Los riesgos ubicados en la zona de riesgo residual aceptable son aquellos que la Entidad está dispuesta a asumir, y en ese caso, la formulación de acciones es discrecional de los equipos de trabajo de cada proceso.
- ✦ Las opciones de tratamiento del riesgo en la Secretaría Distrital de Gobierno son: evitar, reducir, compartir o transferir y asumir el riesgo, las cuales pueden considerarse cada una de ellas independientemente o de manera conjunta de acuerdo a la zona de ubicación del riesgo.
- ✦ El desarrollo de las etapas de la gestión de los riesgos que son competencia de los diferentes procesos se realiza de manera colectiva, a través de los equipos de trabajo por Proceso, de los que deberán hacer parte el líder o responsable, el referente SIG, los responsables técnicos de las diferentes temáticas y, cuando se requiera su apoyo, el analista del proceso. Para el caso de los riesgos ambientales, deben participar los responsables de las actividades que generen impactos ambientales, en compañía de los referentes y gestores ambientales.
- ✦ Con el fin de procurar el cumplimiento de la normatividad vigente en materia de riesgos, el equipo del Sistema Integrado de Gestión, consultará al DAFP y a la Veeduría Distrital, mínimo cada seis meses, sobre la entrada en vigencia de nuevas disposiciones normativas que deban atenderse.

Nota: *Si este documento se encuentra impreso se considera Copia no Controlada. La versión vigente se encuentra publicada en la intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno*

 ALCALDIA MAJOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	PLANEACIÓN Y GERENCIA ESTRATÉGICA	Código: 1D-PGE-1013
	Instructivo de Gestión del Riesgo	Versión: 4
		Vigencia desde: 14 de marzo de 2014

- COMPETENCIAS Y RESPONSABILIDADES

Del Representante de la Dirección

- † Formular, orientar, dirigir y coordinar el proyecto de diseño e implementación del Componente de la Administración del Riesgo.
- † Asegurar que se desarrollen a cabalidad cada una de las etapas previstas para el diseño, implementación del Componente de la Administración del Riesgo.
- † Informar a la alta dirección sobre la planificación y avances del proyecto de diseño, implementación y desempeño del Componente de la Administración del Riesgo.
- † Dirigir y coordinar las actividades del Equipo de trabajo SIG
- † Coordinar con los directivos o responsables de cada área o proceso las actividades que se requiere realizar para la gestión del riesgo, en armonía y colaboración con los servidores de dichas áreas.
- † Promover la toma de conciencia del personal de todos los niveles de la entidad hacia el fortalecimiento de una cultura organizacional enfocada a la planeación y gestión del riesgo.
- † Gestionar ante la Alta dirección los recursos que demande la implementación y mantenimiento del Subsistema de gestión del riesgo.
- † Promover la incorporación de los criterios de gestión del riesgo en la totalidad de los subsistemas de gestión de la Entidad.

De los Gestores ambientales

- † Impulsar, construir y consolidar el Subsistema de Gestión Ambiental.

Del Equipo de trabajo del Sistema Integrado de Gestión

- † Diseñar las herramientas del Subsistema de Gestión del Riesgo, desde la perspectiva de todos los subsistemas de gestión de la Entidad, bajo las orientaciones del representante de la dirección.
- † Acompañar a los diferentes procesos de la Entidad en la implementación y mantenimiento del componente de la administración del riesgo, a través del desarrollo de las actividades requeridas, tales como capacitación y acompañamiento a los equipos de trabajo.

De la Oficina de Control Interno

- † Monitorear la gestión de los riesgos y la ejecución de las acciones y los controles propuestos, con el fin de verificar su efectividad y efectuar recomendaciones.

Nota: "Si este documento se encuentra impreso se considera Copia no Controlada. La versión vigente se encuentra publicada en la intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno"

 ALCALDIA MAJOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	PLANEACIÓN Y GERENCIA ESTRATÉGICA	Código: 1D-PGE-1013
	Instructivo de Gestión del Riesgo	Versión: 4
		Vigencia desde: 14 de marzo de 2014

† Verificar que en la entidad se implementen los lineamientos orientados al cumplimiento de los objetivos del subsistema de gestión del Riesgo y se implementen mecanismos para la Administración del Riesgo.

De los/las Líderes/as y Responsables de los Procesos

† Garantizar el desarrollo adecuado de las etapas de valoración, tratamiento y seguimiento de los riesgos presentes en los procesos a su cargo, en relación con el cumplimiento de sus objetivos, los asociados a la corrupción, a los mecanismos de participación ciudadana y a la gestión ambiental.

† Mantener la interacción permanente con el equipo de trabajo del SIG y los demás procesos de la entidad para la adecuada gestión de los riesgos.

II. ETAPAS DE LA GESTIÓN DEL RIESGO

La gestión de los riesgos al interior de la Entidad se hace en desarrollo de la siguiente secuencia:



Fundamentado en la NTC ISO 31000. Gestión del riesgo. Principios y directrices y la GTC 104 Gestión de riesgos ambientales.

Nota: "Si este documento se encuentra impreso se considera Copia no Controlada. La versión vigente se encuentra publicada en la Intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno"

Página 6 de 79

 ALCALDIA MAJOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	PLANEACIÓN Y GERENCIA ESTRATÉGICA	Código: 1D-PGE-ID13
	Instructivo de Gestión del Riesgo	Versión: 4
		Vigencia desde: 14 de marzo de 2014

1. IDENTIFICACIÓN DEL CONTEXTO

✓Actividad	Identificar el Contexto
✓Responsable:	Lider o Responsable del proceso
✓Registro:	Documento de identificación del contexto para la formulación del mapa de riesgo
✓Periodicidad:	Cuatrienalmente

La implementación de la política de administración del riesgo en la gestión de la entidad implica una labor de identificación y comprensión de los elementos tanto internos como externos que en alguna medida pueden llegar a incidir sobre el cumplimiento de los objetivos de la Secretaría Distrital de Gobierno, que pueden derivar en situaciones de corrupción o afecten negativamente la participación ciudadana y/o generar impactos ambientales. Tales elementos constituyen el contexto, cuyo conocimiento permite identificar y tratar los riesgos a los que se encuentra expuesta la gestión de la institución.

El contexto debe incorporar el diagnóstico del comportamiento de la gestión de la organización y su desempeño en el cumplimiento de sus objetivos; el cual debe combinarse con elementos externos, tales como:

- Sociales
- Económicos
- Políticos
- Ambientales
- Legales
- Tecnológicos

Así como internos, dentro de los cuales pueden encontrarse:

- Cultura organizacional
- Marco estratégico
- Estructura organizacional
- Procesos
- Sistemas de información
- Recursos
- Información sobre las faltas disciplinarias más recurrentes

De su análisis individual, así como de las relaciones existentes entre ellos, puede

Nota: "Si este documento se encuentra impreso se considera Copia no Controlada. La versión vigente se encuentra publicada en la intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno"

 ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	PLANEACIÓN Y GERENCIA ESTRATÉGICA	Código: 1D-PGE-013
		Versión: 4
	Instructivo de Gestión del Riesgo	Vigencia desde: 14 de marzo de 2014

siguientes elementos:

- **Evento de riesgo:** Incidente o situación, que ocurre en un lugar determinado durante un periodo determinado y que genera desviaciones negativas en la gestión, impida el cumplimiento del objetivo del proceso o de los fines de la función administrativa o genere impactos ambientales.

Se redacta en términos de decisiones erróneas, incumplimiento, daños, pérdidas, hurto o fraude, derrame de sustancias peligrosas, por ejemplo.

- **Causas:** Características de un elemento que interviene en la gestión y que puede desencadenar el evento de riesgo; por ejemplo para un evento de riesgo relacionado con la imposibilidad para atender a la ciudadanía, se identificarían causas tales como:

- Inadecuado funcionamiento de los equipos de computo
- Incompetencia de parte del servidor público que presta el servicio
- Personal insuficiente para la prestación del servicio.

- **Consecuencias:** Efectos negativos o pérdidas relacionadas con el ambiente, la gestión institucional o el cumplimiento de los principios de la función administrativa, generados por el evento de riesgo.

2.2 Análisis del riesgo

En esta etapa, a partir de la combinación de la calificación del impacto de las consecuencias y la probabilidad de ocurrencia del riesgo, se determina el nivel o zona en que éste se ubica, de conformidad con los criterios establecidos; para que, con fundamento en el resultado de este análisis, se puedan tomar decisiones sobre su tratamiento.

El análisis siempre se realizará de acuerdo a lo establecido en las normas técnicas aplicables a cada subsistema de gestión.

En esta etapa se toma en consideración:

- Las causas del evento de riesgo, las cuales deben ser numeradas para facilitar su asociación al control respectivo

Nota: *Si este documento se encuentra impreso se considera Copia no Controlada. La versión vigente se encuentra publicada en la intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno*

 ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	PLANEACIÓN Y GERENCIA ESTRATÉGICA	Código: 1D-PGE-0013
	Instructivo de Gestión del Riesgo	Versión: 4
		Vigencia desde: 14 de marzo de 2014

- Sus impactos
- La probabilidad de materialización del riesgo
- Los controles existentes

Para determinar el tipo de tratamiento que recibirá cada uno de los riesgos, se deben calificar los siguientes elementos:

- **Probabilidad:** Grado en el cual es posible que ocurra un evento de riesgo.

La probabilidad puede ser baja, media o alta, de acuerdo con los siguientes criterios:

PROBABILIDAD	BAJA 1	Ocurrirá sólo en circunstancias excepcionales
	MEDIA 2	Podría ocurrir en algunas ocasiones
	ALTA 3	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias

- **Impacto del riesgo:** Severidad con la que afecta la consecuencia del riesgo

El impacto puede ser leve, moderado o catastrófico, de acuerdo con los siguientes criterios:

IMPACTO		
LEVE 1	MODERADO 2	CATASTRÓFICO 3
Afecta de manera mínima el desempeño del proceso o las condiciones del ambiente	Afecta de manera considerable el desempeño del proceso o las condiciones del ambiente	Afecta el desempeño de la Entidad, a los usuarios de sus servicios o de manera significativa al ambiente

Nota: "Si este documento se encuentra impreso se considera Copia no Controlada. La versión vigente se encuentra publicada en la intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno"

 ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	PLANEACIÓN Y GERENCIA ESTRATÉGICA	Código: 1D-PGE-1013
	Instructivo de Gestión del Riesgo	Versión: 4
		Vigencia desde: 14 de marzo de 2014

2.3 Evaluación del riesgo

✓ Actividad:	Evaluar los riesgos
✓ Responsable:	Lider del proceso
✓ Registro:	Matriz de Riesgos
✓ Periodicidad:	Anualmente

Esta etapa tiene como propósito establecer las acciones que debe realizar la organización o el proceso para enfrentar el riesgo, las cuales se determinan de acuerdo a la zona en la que éste se ubique, que se determina con fundamento en la relación probabilidad – consecuencia, de la siguiente manera:

ZONAS DE RIESGO		CONSECUENCIAS		
		LEVE 1	MODERADO 2	CATASTRÓFICO 3
PROBABILIDAD	BAJA 1	Aceptable	Aceptable	Moderado
	MEDIA 2	Aceptable	Moderado	Inaceptable
	ALTA 3	Moderado	Inaceptable	Inaceptable

Cada una de estas zonas cumple con los siguientes criterios:

ZONA DE RIESGO	
ACEPTABLE	Tienen la menor probabilidad de ocurrencia y los menores efectos que pueden ser fácilmente remediados
MODERADO	La alta incidencia de uno de los factores (probabilidad o consecuencia) es compensada por la menor magnitud del otro
INACEPTABLE	Son los riesgos de mayor probabilidad de ocurrencia e impacto para la entidad

Nota: "Si este documento se encuentra impreso se considera Copia no Controlada. La versión vigente se encuentra publicada en la intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno"

 ALCALDIA MAJOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	PLANEACIÓN Y GERENCIA ESTRATÉGICA	Código: 1D-PGE-1013
	Instructivo de Gestión del Riesgo	Versión: 4
		Vigencia desde: 14 de marzo de 2014

Una vez establecida la zona de riesgo, se identifica la incidencia de los controles existentes en la calificación de los diferentes componentes del riesgo.

Estos controles afectarán la calificación de la probabilidad de ocurrencia y/o del impacto, dependiendo de su naturaleza:

- Control preventivo: Enfocado a las causas del riesgo. Reduce la calificación de la probabilidad de ocurrencia. Para facilitar su asociación a las diferentes causas de riesgo, se deberá señalar el número de la causa que se está controlando.
- Control correctivo: Enfocado a las consecuencias del riesgo. Reduce la calificación del impacto.

Si bien se reconoce la importancia de contar con los dos tipos de controles para cada riesgo, se otorga un mayor valor a la implementación de controles preventivos, en procura de la eficiencia de la gestión de la entidad, por lo que, dentro de la calificación del riesgo, estos tienen mayor incidencia.

A partir de tal incidencia el riesgo queda ubicado en una nueva zona de riesgo, que se conoce como zona de riesgo residual.

Algunos de los posibles controles son:

CONTROLES DE GESTIÓN	
Políticas claras aplicadas	Reportes de Indicadores de gestión - Tableros de control
Seguimiento a los Planes	Evaluación el Desempeño
Seguimiento a Cronograma	Informes de Gestión
CONTROLES OPERATIVOS / OPERACIONALES (para riesgos ambientales)	
Actividades de control establecidas en procedimientos	Contingencias y respaldo
Listas de chequeo	Seguridad Física
Verificación de Firmas	Pólizas
Registro controlado	Custodia apropiada
Niveles de autorización	Consecutivos
Personal capacitado	Segregación de funciones
Aseguramiento y calidad	Conciliaciones
Interventoría y Supervisión de contratos	
CONTROLES LEGALES	
Normas claras y aplicadas	Control de Términos

Nota: *Si este documento se encuentra impreso se considera Copia no Controlada. La versión vigente se encuentra publicada en la intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno*

 ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	PLANEACIÓN Y GERENCIA ESTRATÉGICA	Código: 1D-PGE-1013
	Instructivo de Gestión del Riesgo	Versión: 4
		Vigencia desde: 14 de marzo de 2014

Tomado de la Cartilla administración del riesgo. DAFF

En la matriz de riesgos solamente se registrarán los controles que cumplan con las siguientes tres características:

- Se encuentren documentados en el Sistema Integrado de gestión o en alguna disposición normativa, adoptados y socializados
- Se estén aplicando y
- Hayan impedido la materialización del riesgo o reducido su impacto.

Frente a los controles que se identifiquen y no cumplan alguna de estas características, corresponderá al equipo de trabajo de cada proceso con el acompañamiento del analista, formular y ejecutar las acciones que correspondan para mejorar su eficacia en los casos que sea procedente.

3. TRATAMIENTO

✓ Actividad	Adelantar acciones para reducir los riesgos
✓ Responsable:	Lider del proceso
✓ Registro:	Plan de mejora por riesgos: Acciones Preventivas
✓ Periodicidad:	Anualmente

Las acciones del Plan de tratamiento de los riesgos se orientan a establecer controles para:

- Reducir la probabilidad de ocurrencia (*Acciones preventivas*): son definidas siguiendo la metodología establecida en el procedimiento Gestión para la mejora y teniendo en cuenta su factibilidad y efectividad. Tales acciones se incorporan en los *Planes de mejoramiento por proceso*

- Reducir las consecuencias de su materialización (*Correcciones y/o Acciones correctivas*): a través de las cuales se definen las medidas que se deberán adoptar en caso de que el riesgo tenga lugar, las cuales se registran en el plan de mejoramiento correspondiente

Con base en ellas, cuando alguno de los riesgos se materialice, se deben implementar correcciones o acciones correctivas siguiendo lo establecido en el procedimiento de gestión para la mejora.

Nota: "Si este documento se encuentra impreso se considera Copia no Controlada. La versión vigente se encuentra publicada en la Intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno"

 ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	PLANEACIÓN Y GERENCIA ESTRATÉGICA	Código: 1D-PGE-1013
	Instructivo de Gestión del Riesgo	Versión: 4 Vigencia desde: 14 de marzo de 2014

En todos los casos, el tratamiento de los riesgos se determina de acuerdo a la zona de riesgo residual en que éste haya quedado ubicado, de la siguiente manera:

ZONA DE RIESGO	TRATAMIENTO
ACEPTABLE	<p>Para todos los riesgos, excepto los ambientales, se asume el riesgo, pues genera menores efectos que pueden ser fácilmente remediados.</p> <p>Para el caso de los riesgos ambientales que queden ubicados en esta zona, se deberá formular plan de tratamiento.</p>
MODERADO	Se desarrollan acciones para reducir o compartir / transferir el riesgo
INACEPTABLE	Se requiere una acción <i>inmediata</i> , para reducir o compartir / transferir el riesgo

De acuerdo a su propósito, las acciones giran en torno a:

ACCIONES DE TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS	
ASUMIR EL RIESGO	Hace referencia a la aceptación del riesgo y a sus pérdidas que pueden quedar después de la aplicación del control. Esta alternativa no implica el desarrollo de ninguna acción concreta que deba ser incluida en el plan de mejoramiento del proceso.
EVITAR/REDUCIR EL RIESGO	Disminuye la probabilidad de ocurrencia, mediante medidas de prevención que se orienten a atacar las causas y/o el evento, así como medidas correctivas que reduzcan el impacto de las consecuencias.
COMPARTIR / TRANSFERIR EL RIESGO	La formulación y el desarrollo de las acciones preventivas y/o correctivas que se establezcan no dependerán solo del proceso en el que se manifiesta el riesgo, sino de otros agentes (internos o externos) a quienes afecte o estén en capacidad de ejecutarlas.

Nota: "Si este documento se encuentra impreso se considera Copia no Controlada. La versión vigente se encuentra publicada en la intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno"

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	PLANEACIÓN Y GERENCIA ESTRATÉGICA	Código: 1D-PGE-1013
	Instructivo de Gestión del Riesgo	Versión: 4
		Vigencia desde: 14 de marzo de 2014

4. SEGUIMIENTO

✓ Actividad:	Efectuar seguimiento a los riesgos
✓ Responsable:	Lider del proceso
✓ Registro:	Informe de los resultados y las acciones de mejoramiento para el tratamiento del riesgo
✓ Periodicidad:	Riesgos: Anualmente Tratamiento: De acuerdo a la metodología de acción para la mejora

Corresponde al autocontrol de cada proceso, bajo la responsabilidad y orientación de su líder/esa, mediante la recolección regular y sistemática de información sobre:

SEGUIMIENTO	METODOLOGÍA DE SEGUIMIENTO	PERIODICIDAD
1 COMPORTAMIENTO DE LOS RIESGOS DE LOS PROCESOS	A través de la revisión y actualización de las matrices de riesgos por proceso	Como mínimo una vez al año, o en periodos mas cortos por requerimientos del proceso
2 EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES ESTABLECIDAS PARA REALIZAR EL TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS	A través de la revisión de los avances del Plan de acción del Plan de mejoramiento por proceso, siguiendo lo establecido en el procedimiento Gestión para la mejora	De acuerdo a la periodicidad establecida en el Plan de Acción del Plan de mejoramiento del proceso

Cada proceso registrará los resultados del seguimiento al comportamiento de los riesgos; tales como: riesgos materializados y acciones de tratamiento implementadas, eliminación o modificación de cualquiera de sus elementos; en el formato informe de seguimiento a la gestión de los riesgos. Tal información será uno de los elementos de entrada de la revisión del Sistema Integrado de Gestión

Nota: "Si este documento se encuentra impreso se considera Copia no Controlada. La versión vigente se encuentra publicada en la Intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno"

 ALCALDIA MAJOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	PLANEACIÓN Y GERENCIA ESTRATÉGICA	Código: 1D-PGE-1013
	Instructivo de Gestión del Riesgo	Versión: 4
		Vigencia desde: 14 de marzo de 2014

por parte de la alta dirección.

Por su parte, el seguimiento a las acciones establecidas para realizar el tratamiento de los riesgos, se efectúa a través de las herramientas y mecanismos establecidos en el procedimiento Gestión para la mejora.

5. MONITOREO

✓ Monitoreo:	Monitorear el comportamiento del Subsistema de Gestión del Riesgo
✓ Responsable:	Oficina de Control Interno
✓ Registro:	Informe consolidado con los resultados y recomendaciones
✓ Periodicidad:	De acuerdo al Plan anual de auditorías

Mediante la utilización de las normas de auditoría generalmente aceptadas, la Oficina de Control Interno realiza la evaluación sobre la efectividad de la gestión de los riesgos orientada a la identificación de oportunidades de mejora, con el fin de disminuir la probabilidad de ocurrencia y/o el impacto de los riesgos asociados a los procesos de la entidad.

Se realiza a través de las evaluaciones independientes tales como la Auditoría Interna de Gestión (procedimiento 1D-SEM-P002) y la Auditoría al SIG (procedimiento 1D-SEM-P003), de cuyos resultados una vez concluidas, se presentará a los líderes de los procesos un informe.

Adicionalmente la Oficina de Control Interno comunicará a los líderes de cada proceso, lo evidenciado en el monitoreo de las demás unidades que gestionen riesgos similares, con el fin de que tomen las acciones preventivas necesarias que eviten su materialización.

Igualmente, una vez concluido el ciclo de monitoreo, se presentará a la alta dirección un informe consolidado con los resultados y recomendaciones, que serán insumo para la revisión periódica del desempeño del Subsistema.

Tal informe debe contener como mínimo los siguientes elementos:

- El reporte del estado de los riesgos por proceso
- El resultado de la revisión de la efectividad de los controles aplicados a los riesgos.

Nota: "Si este documento se encuentra impreso se considera Copia no Controlada. La versión vigente se encuentra publicada en la Intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno"

 ALCALDIA MAJOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	PLANEACIÓN Y GERENCIA ESTRATÉGICA	Código: 1D-PGE-1013
	Instructivo de Gestión del Riesgo	Versión: 4
		Vigencia desde: 14 de marzo de 2014

- c) El reporte de la existencia de debilidades significativas y las acciones adelantadas.
- d) El informe consolidado del monitoreo de los riesgos realizado a través de las auditorías internas de gestión o de cumplimiento.
- e) El análisis de la efectividad del Subsistema de Gestión del Riesgo, en razón al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Los/las líderes/as de los procesos deberán tener en consideración los informes del monitoreo presentados por la Oficina de Control Interno para tomar las acciones preventivas y/o correctivas necesarias para evitar que los riesgos se materialicen, disminuir su probabilidad de ocurrencia o su impacto, de acuerdo a lo establecido en el procedimiento de gestión para la mejora.

6. REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

La periodicidad y el enfoque con que se realiza la revisión de los resultados de la gestión de los riesgos identificados en los procesos de la entidad, corresponde a la establecida en el manual de calidad o sus equivalentes.

3. DOCUMENTOS DEL SIG RELACIONADOS

3.1 Documentos internos

CÓDIGO SIG	NOMBRE DOCUMENTO
1D-PGE-F001	Formato matriz de riesgos
1D-PGE-F037	Formato mapa de riesgos de corrupción
1D-PGE-F038	Informe de seguimiento a la gestión de los riesgos

3.3. Normatividad vigente

NORMA	AÑO	EPIGRAFE	ARTÍCULO(S)
Ley 87	1993	Por la cual se establecen las normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado.	
Ley 489	1998	Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional,	

Nota: "Si este documento se encuentra impreso se considera Copia no Controlada. La versión vigente se encuentra publicada en la Intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno"

 ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	PLANEACIÓN Y GERENCIA ESTRATÉGICA	Código: 1D-PGE-0013
	Instructivo de Gestión del Riesgo	Versión: 4
		Vigencia desde: 14 de marzo de 2014

NORMA	AÑO	EPIGRAFE	ARTICULO(S)
		se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones	
Ley 1474	2011	Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública	
Decreto 2145	1999	Por la cual se dictan normas sobre el Sistema Nacional de control interno de las entidades y organismos de la administración pública del orden nacional y territorial y se dictan otras disposiciones. Modificado parcialmente por el Decreto 2593 del 2000	
Decreto 1537	2001	Reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993. Estableció que todas las entidades de la Administración Pública deben contar con una política de administración de riesgos	
Decreto 371	2010	Por el cual se establecen lineamientos para preservar y fortalecer la transparencia y para la prevención de la corrupción en las Entidades y Organismos del Distrito Capital	
Decreto 2641	2012	Por el cual se reglamentan los artículos 73 y 76 de la ley 1474 de 2011	
Resolución 520	2013	Por la cual se crea el Comité del Sistema Integrado de Gestión y los Subcomités Técnicos para la implementación y mejora de los Subsistemas de Gestión, y se dictan otras	

Nota: *Si este documento se encuentra impreso se considera Copia no Controlada. La versión vigente se encuentra publicada en la intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno*

 ALCALDIA MAJOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	PLANEACIÓN Y GERENCIA ESTRATÉGICA	Código: 1D-PGE-1013
		Versión: 4
	Instructivo de Gestión del Riesgo	Vigencia desde: 14 de marzo de 2014

NORMA	AÑO	EPIGRAFE	ARTÍCULO(S)
		disposiciones	
Decreto 1599	2005	Por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano	

3.4. Documentos externos

NOMBRE	FECHA DE PUBLICACIÓN O VERSIÓN	ENTIDAD QUE LO EMITE	MEDIO DE CONSULTA
Norma Técnica Colombiana NTC 31000	2009	Gestión del riesgo. Principios y directrices	Físico
Norma Técnica Colombiana ISO 27005 Tecnologías de la Información. Técnicas de Seguridad. Gestión del Riesgo en la Seguridad de la Información	2008	ICONTEC	Físico
Gula GTC 104	2009	ICONTEC	Físico
Norma técnica Colombiana ISO 14001	2004	ICONTEC	Físico
Norma técnica de calidad de la gestión pública NTCGP 1000:2009	2009	DAFP	Físico
NTD-SIG 001 Norma Técnica Distrital del Sistema Integrado de Gestión para las entidades y organismos distritales	2011	Secretaría General de la Alcaldía Mayor	Físico

Nota: *Si este documento se encuentra impreso se considera Copia no Controlada. La versión vigente se encuentra publicada en la Intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno*

F) Documento Metodológico Manual de Contratación Local (2L-GAR-M1)

 ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	GESTION Y ADQUISICION DE RECURSOS	Código: 2L-GAR-M1
	Manual de Contratación Local	Versión: 3
		Vigencia desde: 27 de Junio de 2014

1. INTRODUCCIÓN

El presente manual tiene como propósito establecer la forma de ejecución contractual dentro de los fondos de desarrollo de las 20 Alcaldías Locales de la Secretaría Distrital de Gobierno, fijando directrices y estándares para simplificar y homogenizar las acciones que se desarrollan en las diferentes etapas del proceso de Gestión y Adquisición de Recursos y que requieran las Alcaldías Locales de la Secretaría Distrital de Gobierno para el cumplimiento de sus funciones, metas y objetivos institucionales.

Las directrices aquí establecidas, tienen como objetivo dar pleno cumplimiento a los principios de la función pública previstos en la Constitución Política y en la ley.

Este documento tiene por objeto la adopción de una herramienta que unifique y facilite la aplicación adecuada de las normas y procedimientos de contratación estatal de los Fondos de Desarrollo de las Alcaldías Locales de la Secretaría Distrital de Gobierno, de manera que se constituya en una guía obligatoria al interior de estos, con el fin de ejercer la función contractual dentro de los principios que regulan la actuación administrativa: selección objetiva, igualdad, transparencia, economía, celeridad, publicidad, responsabilidad, eficacia, eficiencia y buena fe, así como el cumplimiento del objetivo del proceso de apoyo denominado Gestión y Adquisición de Recursos de una manera oportuna.

El presente manual está dirigido a todas las servidoras y servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas, participen en los procesos de la contratación pública en los Fondos de Desarrollo de las Alcaldías Locales de la Secretaría Distrital de Gobierno, con el fin de permitir la unificación de criterios contractuales.

 ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	GESTION Y ADQUISICION DE RECURSOS	Código: 2L-GAR-M1
	Manual de Contratación Local	Versión: 3 Vigencia desde: 27 de Junio de 2014

2. CAMPO DE APLICACIÓN

El presente manual se aplicará a todas las actividades relacionadas con la contratación de la administración local, integrada por los despachos de los Alcaldes Locales y los Fondos de Desarrollo Local, los cuales deben estar enmarcados en la normatividad aplicable vigente y los procedimientos establecidos desde el Sistema Integrado de Gestión, los cuales serán de obligatorio cumplimiento.

RÉGIMEN APLICABLE. El régimen legal aplicable en las Alcaldías Locales de la Secretaría Distrital de Gobierno de Bogotá D.C. es la Ley 80 de 1993, la Ley 1150 de 2007, Decreto 1510 de 2013, y demás normas reglamentarias, la Ley 1474 de 2011 y demás disposiciones vigentes sobre la materia, en especial la Constitución Política de Colombia, el Estatuto Orgánico de Bogotá D.C., Decreto Ley 1421 de 1993; Código Único Disciplinario Ley 734 del 2002, la Ley 190 de 1995, el Decreto Distrital 101 de 2010, Ley 1562 del 2012, Ley 489 de 1993 y sus decretos reglamentarios entre otras.

 ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	GESTION Y ADQUISICION DE RECURSOS	Código: 2L-GAR-M1
	Manual de Contratación Local	Versión: 3
		Vigencia desde: 27 de Junio de 2014

3. MARCO CONCEPTUAL

- **Acuerdos Comerciales:** Son tratados internacionales vigentes celebrados por el Estado colombiano, que contienen derechos y obligaciones en materia de compras públicas, en los cuales existe como mínimo el compromiso de trato nacional para los bienes y servicios de origen colombiano y los proveedores colombianos.
- **Acuerdo Marco de Precios:** Es el contrato celebrado entre uno o más proveedores y Colombia Compra Eficiente, o quien haga sus veces, para la provisión a las Entidades Estatales de Bienes y Servicios de Características Técnicas Uniformes, en la forma, plazo y condiciones establecidas en este.
- **Acción de Repetición:** Es una acción administrativa de carácter patrimonial que deberá ejercerse en contra del servidor público que como consecuencia de su conducta dolosa o gravemente culposa, haya dado reconocimiento indemnizatorio por parte del estado, proveniente de una condena, conciliación u otra forma de terminación de un conflicto; o contra los particulares que investidos de una función pública hayan causado en forma dolosa o culposa la reparación patrimonial (Ley 678 de 2001).

En aquellos casos en que la Entidad sea condenada judicialmente, la entidad debe iniciar la acción de repetición, contra el funcionario público y demás responsables, con la observancia de las formalidades establecidas en la normatividad vigente sobre la materia. Para que proceda la acción de repetición debe existir fallo condenatorio debidamente ejecutoriado, en contra de la administración, expedido por la autoridad competente en cada caso.

- **Actas:** Son documentos suscritos por las partes del contrato o por quien las represente legal o técnicamente en la ejecución y liquidación del contrato, según sea el objeto del acta, en los que se deja constancia de hechos, de manifestaciones o de acuerdos de voluntades.

En el documento deberá constar la fecha, las partes intervinientes y la condición en que intervienen, el objeto que origina la elaboración del documento, las constancias, las observaciones, las recomendaciones efectuadas y los compromisos adquiridos, según sea el caso. El documento deberá ser suscrito por los intervinientes, con indicación de la calidad o condición en que intervienen.

- **Acta de Inicio:** Es el documento mediante el cual las partes contratantes: Alcalde (sa) Local, contratista y/o ejecutor, el interventor y/o supervisor, dejan constancia escrita de

 ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	GESTION Y ADQUISICION DE RECURSOS	Código: 2L-GAR-M1
	Manual de Contratación Local	Versión: 3
		Vigencia desde: 27 de Junio de 2014

la fecha exacta de iniciación del plazo de ejecución, previa aprobación de garantías si fueron exigidas o si aplica.

- **Acta de Suspensión:** Es el documento mediante el cual las partes contratantes Alcalde (sa) Local, contratista y/o ejecutor), el interventor y/o supervisor acuerdan suspender el plazo de ejecución del contrato, por circunstancias sobrevinientes, caso fortuito o fuerza mayor, etc que imponen la paralización transitoria del cumplimiento de las obligaciones contractuales.

Para efectos de la suspensión se requiere la modificación de la vigencia de las respectivas garantías como obligación a cargo del contratista.

- **Acta de Reiniciación:** Es el documento mediante el cual las partes contratantes Alcalde (sa) Local y contratista y/o ejecutor), el interventor y/o supervisor acuerdan reiniciar la ejecución del contrato.
- **Acta de Entrega y Recibo Parcial:** Es el documento mediante el cual el interventor y/o supervisor y el Contratista, hacen constar la entrega parcial por parte del contratista con el porcentaje de avance de ejecución (física y financiera) de las obras, bienes o servicios y el recibo a satisfacción de la misma por parte de la Alcaldía Local que estén pactados en el contrato.
- **Acta de Entrega y Recibo Final:** Es el documento mediante el cual el interventor y/o supervisor y el Contratista, hacen constar la entrega final por parte del contratista de las obras, bienes o servicios y el recibo a satisfacción de la misma por parte de la Alcaldía Local.
- **Acta de Liquidación :** Es el documento suscrito por las partes contratantes Alcalde (sa) Local y contratista y/o ejecutor) y el interventor y/o supervisor que contiene el balance final del contrato, es decir, la relación completa de lo que fue la ejecución de éste, en sus aspectos técnicos, económicos y jurídicos. En ella se hacen constar los acuerdos, conciliaciones o transacciones a que hayan llegado las partes para poderse declarar a paz y salvo.
- **Acta de Terminación y liquidación Anticipada del Contrato por mutuo acuerdo:** Es el documento suscrito por las partes contratantes Alcalde (sa) Local, contratista y/o ejecutor), mediante el cual éstos acuerdan dar por terminado en forma anticipada el contrato. En el documento deberá dejarse expresa constancia de las razones que justifiquen tal decisión.
- **Adendas:** Es el documento por medio del cual La Alcaldía Local modifica los pliegos de condiciones.

 ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	GESTION Y ADQUISICION DE RECURSOS	Código: 2L-GAR-MI
	Manual de Contratación Local	Versión: 3
		Vigencia desde: 27 de Junio de 2014

- **Anticipo:** Es la suma pactada en el contrato que se entrega al contratista a manera de "financiación" para la correcta ejecución del contrato, debiendo ser invertida en los conceptos definidos en el plan de inversión respectivo, de conformidad con las condiciones dispuestas en éste, amortizándose de cada cuenta que se pague al contratista. Solo aplica para los casos previstos en la Ley y cumpliendo la reglamentación en la materia.
- **Amortización del Anticipo:** Es el porcentaje que se descuenta de cada factura o documento equivalente que presente el contratista, con el fin de devolver a la entidad el valor entregado por ésta en calidad de anticipo.
- **Adición del Contrato:** Es el aumento al valor del contrato, en un monto que no podrá superar el porcentaje establecido en las disposiciones legales vigentes.
- **Caducidad:** Consiste en la extinción o cesación de los efectos jurídicos del contrato por decisión unilateral de la administración, mediante acto administrativo motivado, por el grave incumplimiento de las obligaciones del contratista, cuando se cumplan las condiciones previstas en la Ley.

En aquellos casos en que proceda la imposición de sanciones al contratista es necesario informar de las mismas a la Cámara de Comercio y notificar a la Procuraduría General de la Nación de conformidad con lo dispuesto en el artículo 31 de la ley 80 de 1993.
- **Catálogo para Acuerdos Marco de Precios:** Es la ficha que contiene: la lista de bienes y/o servicios; las condiciones de su contratación que están amparadas por un Acuerdo Marco de Precios; y la lista de los contratistas que son parte del Acuerdo Marco de Precios.
- **Cláusulas:** Son las estipulaciones obligatorias o facultativas que se pactan en el contrato y que además de las previsiones legales determinan la regulación jurídica de la relación contractual.
- **Contratista:** Persona natural, jurídica, consorcio o unión temporal, con quien se suscribe el respectivo contrato.
- **Contratos Estatales:** Son todos los actos jurídicos generadores de obligaciones que celebren las entidades a que se refiere la Ley 80 de 1993, previstos en el derecho privado

Nota: "Si este documento se encuentra impreso se considera "Copia no Controlada. La versión vigente se encuentra publicada en la intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno"

 ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	GESTION Y ADQUISICION DE RECURSOS	Código: 2L-GAR-MI
		Versión: 3
	Manual de Contratación Local	Vigencia desde: 27 de Junio de 2014

o en disposiciones especiales, o derivados del ejercicio de la autonomía de la voluntad, así como los que, a título enunciativo, se definen en la referida Ley.

- **Clasificador de Bienes y Servicios:** Es el sistema de codificación de las Naciones Unidas para estandarizar productos y servicios, conocido por las siglas UNSPSC.
- **Colombia Compra Eficiente:** Es la Agencia Nacional de Contratación Pública creada por medio del Decreto-ley número 4170 de 2011.
- **Factura o Documento Equivalente:** Es el documento externo originado por el contratista, que contiene y cumple los requisitos necesarios para soportar contablemente los costos y deducciones, de conformidad con la reglamentación tributaria vigente.
- **Informe:** Es la descripción escrita y detallada que da cuenta del avance en la ejecución del objeto contractual, con indicación de sus características y circunstancias, o de la ocurrencia de hechos relacionados con el mismo.

El informe debe rendirse con la periodicidad prevista en el contrato o en el acto administrativo correspondiente o cuando la ocurrencia de un hecho así lo exija para efectos del oportuno conocimiento e implementación de las medidas o correctivos pertinentes por parte de la Entidad.
- **Interventor:** Es la persona natural o jurídica contratada por la Entidad para realizar el seguimiento técnico sobre el cumplimiento de un contrato cuando el seguimiento de este requiera conocimiento especializado en la materia o cuando la complejidad o la extensión del mismo lo justifiquen, cuando la entidad lo requiera este puede realizar el seguimiento administrativo, técnico, financiero, contable, jurídico del objeto contrato dentro de la interventoría.
- **Interventoría:** Es el conjunto de actividades de vigilancia y control que deben realizar las Entidades del Estado, para la verificación del cumplimiento de las obligaciones pactadas en un contrato o convenio durante la ejecución y liquidación del mismo, en términos de oportunidad, utilización de recursos y calidad de los bienes o servicios contratados de conformidad con la normatividad vigente.
- **Plazo de Ejecución:** Es el periodo o término que se fija para el cumplimiento de las prestaciones y demás obligaciones del contrato.
- **Pago Anticipado:** Son recursos públicos pagados en forma adelantada por la entidad estatal, los cuales representan una verdadera forma de pago de los contratos de ejecución instantánea y pueden ser invertidos libremente por el contratista, sin perjuicio de su obligación de cumplir con el objeto contratado.
- **Responsabilidad Contractual:** Es la señalada en los artículos 50 y 51 de la Ley 80 de 1993 y demás normatividad vigente.

 ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	GESTION Y ADQUISICION DE RECURSOS	Código: ZL-GAR-M1
	Manual de Contratación Local	Versión: 3
		Vigencia desde: 27 de Junio de 2014

- **Supervisión:** Proceso de control que ejerce la Entidad sobre una relación contractual para verificar, exigir y velar por el cumplimiento de lo establecido en el contrato, cuando no requieran conocimientos especializados.
- **Supervisor:** Se denomina supervisor al funcionario o contratista de la entidad que ejerce el control y seguimiento de los contratos celebrados por la misma, quien tendrá las funciones y responsabilidades indicadas en la Ley.
- **Valor final del Contrato:** Son todos los recursos asignados al contrato los cuales deben constar en el Acta de liquidación, cuando aplique.
- **Modificación Unilateral del Contrato:** La modificación unilateral del contrato, consiste en la introducción de variaciones o modificaciones unilaterales al contenido del contrato estatal, cuando previamente no se logra un acuerdo al respecto con el contratista. Con este mecanismo se tiende a evitar la afectación o paralización del servicio.

La modificación no es discrecional, debe adoptarse por acto administrativo motivado cuando las circunstancias lo ameriten y siempre que dicha modificación evite la afectación o paralización del servicio.

En aras de evitar alteraciones al contrato que conlleven a su paralización o afectación grave y entendiendo la dificultad de compeler al contratista a ejecutar un contrato que le resulta económicamente desfavorable, en los casos en que la modificación del valor del contrato sea por un veinte por ciento (20%) o más del valor inicial, el contratista podrá renunciar a la ejecución del contrato, caso en el cual la administración lo liquidará y tomará las medidas necesarias para garantizar que el objeto culmine.

- **Terminación Unilateral:** Consiste en la extinción o cesación de los efectos jurídicos del contrato por decisión unilateral de la administración, cuando la incapacidad física, económica o financiera del contratista haga razonablemente presumir su imposibilidad para ejecutar el objeto contractual. Así mismo, procederá esta medida cuando las exigencias del servicio público lo requieran o la situación de orden público lo imponga. La terminación unilateral del contrato es una medida adoptada para efectos de la protección de los recursos del Estado y del servicio público ante circunstancias de fuerza mayor o caso fortuito que impidan la ejecución del contrato o en los casos que se afecte considerablemente la solvencia económica del contratista, pero no es una medida que se

¹ El régimen aplicable a la terminación unilateral de los contratos se encuentra consagrado en el art. 17 de la Ley 80 de 1993.

 ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	GESTION Y ADQUISICION DE RECURSOS	Código: 2L-GAR-M1
	Manual de Contratación Local	Versión: 3
		Vigencia desde: 27 de Junio de 2014

adopte ante el incumplimiento del contrato. Esta debe estar debidamente motivada por acto administrativo.

- **Riesgo:** Es un evento que puede generar efectos adversos y de distinta magnitud en el logro de los objetivos del Proceso de Contratación o en la ejecución de un Contrato.
- **Prorroga:** La ampliación del plazo de ejecución inicialmente pactado en el contrato y/o convenio según lo establecido en la Ley.

 ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	GESTION Y ADQUISICION DE RECURSOS	Código: 2L-GAR-M1
		Versión: 3
	Manual de Contratación Local	Vigencia desde: 27 de Junio de 2014

4. COMPETENCIAS Y FUNCIONES INTERNAS EN MATERIA DE CONTRATACION

De conformidad con lo dispuesto por el Leyes 80 de 1993, Ley 489 de 1998, Ley 1150 de 2007, Decreto Ley 1421 de 1993, y el Decreto 1510 de 2013 el Alcalde Mayor de Bogotá, D.C., en ejercicio de sus atribuciones constitucionales y legales, y con el fin de cumplir con los principios de celeridad de la función administrativa y de economía en materia contractual, delegó las siguientes funciones a los Alcaldes Locales:

El Decreto Distrital 101 de 2010, concede a los Alcaldes o Alcaldesas Locales la facultad para contratar, ordenar los gastos y pagos con cargo al presupuesto de la vigencia de los Fondos de Desarrollo Local.

Las funciones y atribuciones delegadas comprenden todas las actuaciones inherentes a la actividad contractual, desde el inicio del respectivo proceso y hasta la liquidación de los contratos o convenios, tales como la expedición de los actos que deban proferirse; la designación del Comité Evaluador; la suscripción de los contratos o convenios que se originen; la aprobación y suscripción de las actas de inicio, terminación y liquidación; las adiciones, las prórrogas; las modificaciones y las demás actuaciones que deban realizarse en la ejecución y liquidación de los respectivos contratos o convenios.

Los alcaldes y alcaldesas Locales ejercerán las facultades delegadas con estricta observancia de las disposiciones legales y reglamentarias que rigen la materia.

El Alcalde Local o designado debe elaborar el Plan Anual de Adquisiciones, el cual debe ser aprobado por el Comité de Contratación

 ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	GESTION Y ADQUISICION DE RECURSOS	Código: 2L-GAR-MI
	Manual de Contratación Local	Versión: 3
		Vigencia desde: 27 de Junio de 2014

5. ASPECTOS GENERALES

5.1 OBJETIVO DE LA CONTRATACIÓN

De conformidad con lo previsto en la Ley 80 de 1993, que establece en su artículo 3º “*Los servidores públicos tendrán en consideración que al celebrar contratos y con la ejecución de los mismos, las entidades buscan el cumplimiento de los fines estatales, la continua y eficiente prestación de los servicios públicos y la efectividad de los derechos e intereses de los administrados que colaboran con ellas en la consecución de dichos fines*”.

Los particulares, al celebrar y ejecutar contratos con las entidades estatales tendrán en cuenta que colaboran con ellas en el logro de sus fines y cumplen una función social que, como tal, implica obligaciones.

5.2 DE LOS PRINCIPIOS Y DEBERES DE LA CONTRATACIÓN

Las actuaciones de quienes intervengan en la contratación estatal se desarrollarán con arreglo a los principios de transparencia, economía y responsabilidad y de conformidad con los postulados que rigen la función administrativa; moralidad, imparcialidad, publicidad, igualdad, economía, eficiencia y celeridad.

Igualmente, se aplicarán en las mismas, las normas que regulan la conducta de los servidores públicos, las reglas de interpretación de la contratación, los principios generales del derecho y los particulares del derecho administrativo.

De igual manera, se tendrá en cuenta el deber de selección objetiva dentro de la contratación de las Alcaldías Locales de la Secretaría Distrital de Gobierno, con el objeto de dar cumplimiento a los fines estatales.

 ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	GESTION Y ADQUISICION DE RECURSOS	Código: 2L-GAR-M1
		Versión: 3
	Manual de Contratación Local	Vigencia desde: 27 de Junio de 2014

6. PROCESO DE APOYO GESTION Y ADQUISICIÓN DE RECURSOS

Como parte de la implementación del Sistema Integrado de Gestión (SIG) se ha establecido para las Alcaldías Locales el “Procedimiento para la Adquisición y Administración de Bienes y Servicios Local” 2L-GAR-P1 el cual hace parte del proceso de apoyo denominado “Gestión y Adquisición de Recursos” de la Secretaría Distrital de Gobierno, que tiene como objetivo *“suministrar y administrar los bienes y servicios que la Entidad requiera para el cabal cumplimiento de su misión, a través de la eficiente ejecución de los recursos financieros”*.

A continuación se muestra el mapa de procesos de la Secretaría de Gobierno con sus respectivos niveles, con el fin de establecer gráficamente donde se encuentra el proceso y su interacción con los demás niveles y procesos institucionales.

Es necesario anotar que en la grafica 2 relacionada con el mapa de procesos de segundo nivel Desarrollo Local, para el caso del proceso Gestión y Adquisición de Recursos existe un despliegue específico, es decir que operativamente en las Alcaldías Locales el tema de contratación cuenta con diferentes actores participantes, uso de diferentes sistemas de información, aplicabilidad de diferentes procedimientos lo que genera una operatividad distinta al primer nivel.

Nota: El proceso de Gestión y Adquisición de Recursos Local, recoge las actividades relacionadas en materia de Contratación, Recursos Físicos, Recursos Tecnológicos, Gestión Documental, económicos y Financieros. Para efectos del presente manual debe tenerse en cuenta las actividades ejecutadas en temáticas de contratación.

 ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	GESTION Y ADQUISICION DE RECURSOS	Código: 2L-GAR-M1
	Manual de Contratación Local	Versión: 3
		Vigencia desde: 27 de Junio de 2014



**Grafica 1: Mapa de procesos de la Secretaría Distrital de Gobierno – Nivel I
Direccionamiento y control**

 ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	GESTION Y ADQUISICION DE RECURSOS	Código: 2L-GAR-M1
	Manual de Contratación Local	Versión: 3
		Vigencia desde: 27 de Junio de 2014



Grafica 2: Mapa de procesos de la Secretaría Distrital de Gobierno – Nivel II Desarrollo Local

 ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	GESTION Y ADQUISICION DE RECURSOS	Código: 2L-GAR-M1
	Manual de Contratación Local	Versión: 3
		Vigencia desde: 27 de Junio de 2014

7. LINEAMIENTOS GENERALES DE CONTRATACIÓN

El Alcalde o la Alcaldesa Local, 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.

7.1 COMITÉ DE CONTRATACIÓN

Mediante Resolución 565 de 2009 expedida por la Secretaría Distrital de Gobierno se conforma el Comité de Contratación para las Alcaldías Locales, el cual constituye una instancia de consulta, definición, orientación y decisión de los lineamientos que regirán la actividad en materia contractual del Fondo de Desarrollo Local.

7.2 PLAN ANUAL DE ADQUISICIÓN

El proyecto de plan anual de adquisiciones se elaborará con fundamento en el plan operativo anual de inversión local y será puesto a consideración del Comité de contratación para su aprobación.

El Plan de Contratación se debe realizar de conformidad con lo descrito en el Procedimiento para la Adquisición y Administración de Bienes y Servicios Local 2L-GAR-P1.

Este debe publicarse en el SECOP y la página de la entidad antes de la fecha establecidas por la Ley.

7.3 ETAPAS DE LA ACTIVIDAD CONTRACTUAL

Con el fin de dar cumplimiento a lo establecido en los instructivos del procedimiento para la Adquisición y Administración de Bienes y Servicios Local 2L-GAR-P1, es necesario tener en cuenta los siguientes lineamientos generales para todo tipo de contratación de las Alcaldías Locales:

7.3.1 Etapa Precontractual

a. Identificación de la necesidad y conveniencia en la elaboración de los estudios y/o documentos previos.

Todo proceso de selección que pretenda adelantarse en los Fondos de Desarrollo Local, requiere que previamente se identifique de manera clara y específica la necesidad y conveniencia a contratar, acorde con lo previsto en el correspondiente Plan de Contratación. Una vez realizada la

 ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	GESTION Y ADQUISICION DE RECURSOS	Código: 2L-GAR-M1
	Manual de Contratación Local	Versión: 3
		Vigencia desde: 27 de Junio de 2014

identificación de la necesidad, deberá elaborar los estudios y/o documentos previos correspondientes de acuerdo a lo establecido en el Procedimiento para la Adquisición y Administración de Bienes y Servicios Local 2L-GAR-P1, los cuales salvo disposición en contrario, deberán contener los elementos fundamentales conforme a la normatividad vigente.

Los estudios y/o documentos previos deben ser estructurados de acuerdo a los Instructivos de cada modalidad de contratación y deberán contar con la aprobación del Comité de Contratación cuando aplique de acuerdo a la Resolución 565 de 2009, expedida por la Secretaría de Gobierno.

b. Lineamientos generales:

1. En todo caso es necesario tener en cuenta los instructivos vigentes asociados al proceso de apoyo "Gestión y adquisición de recursos" en el Procedimiento para la Adquisición y Administración de Bienes y Servicios Local 2L-GAR-P1, en el cual se establece las actividades, registros y demás documentos necesarios para efectuar tanto la adquisición como la administración del bien o servicio.

2. Para adquirir o contratar estudios y diseños, información, estadísticas, modelos e indicadores, se deberá consultar previamente a la entidad competente con el fin de evitar duplicidades o dobles pagos por información que ya posee otra entidad de la administración distrital optimizando la ejecución de los recursos (Artículo 8 Decreto 396 de 2010).

3. Con el fin de efectuar un control adecuado a la documentación asociada al proceso contractual, es responsabilidad de las Alcaldías Locales la conformación del expediente único de contrato, con sus respectivos formatos, con el apoyo pertinente del Grupo de Gestión Documental, en relación con su aplicabilidad.

Nota: Es necesario tener en cuenta los formatos asociados a los diferentes tipos contractuales que se pretendan ejecutar, asociados a los procedimientos de contratación del Proceso Gestión y Adquisición de Recursos, los cuales se encuentran publicados en intranet.

c. Expedición del certificado de no existencia de personal.

Para contratos de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión, deberá obtenerse el respectivo certificado de no existencia de personal disponible con los conocimientos y/o experiencia requeridos. En caso de requerirse dicha certificación, el Alcalde o Alcaldesa Local tramitará la solicitud ante la Dirección de Gestión Humana, a fin de que ésta verifique la disponibilidad en planta del personal que se requiere.

 ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	GESTION Y ADQUISICION DE RECURSOS	Código: 2L-GAR-M1
		Versión: 3
	Manual de Contratación Local	Vigencia desde: 27 de Junio de 2014

De existir personal disponible con los conocimientos y/o experiencia requeridos, la Dirección de Gestión Humana adelantará el trámite correspondiente para suplir la necesidad manifestada por la Alcaldía Local que solicita el servicio.

En el evento que la Dirección de Gestión Humana considere que efectivamente no existe personal disponible con los conocimientos y/o experiencia requeridos, se expedirá el certificado correspondiente, y remitirá a la Alcaldía Local que solicita el servicio, el cual será anexo en el expediente único del contrato.

d. Selección y contratación de proveedores de bienes, servicios y obra pública.

El objetivo de esta acción estratégica, es la puesta en marcha de los procedimientos de contratación establecidos en la ley y sus decretos reglamentarios; y en cumplimiento de la misma, el Fondo de Desarrollo Local deberá observar lo establecido en los Instructivos de las diferentes modalidades de contratación del “Procedimiento para la Adquisición y Administración de Bienes y Servicios Locales” 2L-GAR-P1. Para efectuar esta acción, es necesario tener en cuenta los principios y deberes que se desprenden del régimen de contratación y de la función administrativa.

e. Modalidades de Selección:

Las Alcaldías Locales contratarán la adquisición de bienes, servicios y obras a través de una de las siguientes modalidades de selección:

- i. Licitación Pública;
- ii. Concurso de Méritos;
- iii. Selección Abreviada;
- iv. Contratación Directa;
- v. Contratación Mínima Cuantía.

Dichas modalidades de selección se deben adelantar según los parámetros señalados en la normatividad aplicable sobre la materia.

La regulación que aplica a cada uno de estas modalidades de selección se describe en el Manual de Procesos y Procedimientos de la Secretaría Distrital de Gobierno y sus respectivos procedimientos e instructivos caracterizados conforme a las disposiciones legales vigentes y adoptado mediante la Resolución 440 del 17 de junio de 2011, los instructivos se encuentran publicados en la Intranet de la Secretaría, se relacionan a continuación:

- 2L-GAR- I7 Instructivo para Contratos de Prestación de Servicios y de Apoyo a la Gestión
- 2L-GAR- I8 Instructivo para Contratos Interadministrativos Local
- 2L-GAR- I9 Instructivo para Licitación Pública Local

 ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	GESTION Y ADQUISICION DE RECURSOS	Código: 2L-GAR-M1
	Manual de Contratación Local	Versión: 3
		Vigencia desde: 27 de Junio de 2014

- 2L-GAR- I10 Instructivo para Selección Abreviada de Menor Cuantía Local
- 2L-GAR- I11 Instructivo para Selección Abreviada Subasta Inversa Local
- 2L-GAR- I12 Instructivo para Concurso de Méritos Local
- 2L-GAR- I15 Instructivo para Mínima Cuantía
- 2L-GAR-I17 Instructivo Convenios de Asociación.

7.3.2 Etapa Ejecución Contractual

A continuación se establecen las actividades propias de la ejecución y supervisión que se presentan en el desarrollo de los contratos celebrados por los Fondos de Desarrollo Local de las Alcaldías Locales de la Secretaría Distrital de Gobierno desde la suscripción del acta de inicio hasta la liquidación de los mismos.

a. Ejecución del Contrato.

Por regla general la ejecución del contrato se contará a partir de la suscripción del acta de inicio, previa expedición del certificado del registro presupuestal y aprobación de las garantías en los casos que aplique.

b. Suscripción del acta de inicio.

Todos los contratos deben tener acta de inicio suscrita por el(la) Alcalde(sa) Local, interventor y/o supervisor, el contratista y/o ejecutor.

El acta de inicio será elaborada de conformidad con el formato establecido para ello. Una vez suscrita deberá registrarse la información en el sistema de información oficial según normatividad existente y remitirse el original al profesional con funciones de abogado del FDL para que sea entregado al apoyo de Gestión Documental para su archivo en el expediente único.

c. Trámite de pagos

Para los pagos a contratistas se deberán aplicar los instructivos de Programación y Reprogramación PAC 2L-GAR-I2 y el de Causación y Trámite de Pago Local 2L-GAR-I3 del proceso "Gestión y Adquisición de Recursos".

Para el último pago, y en los casos que se requiera se deberá anexar adicionalmente, el acta de liquidación, previa expedición del estado de cuenta por parte del profesional con funciones de

 ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	GESTION Y ADQUISICION DE RECURSOS	Código: 2L-GAR-M1
	Manual de Contratación Local	Versión: 3
		Vigencia desde: 27 de Junio de 2014

presupuesto; cuando se trate de contratos de prestación de servicios, igualmente se deberá anexar constancias de devolución de inventarios físicos y tecnológicos con sus respectivos paz y salvos.

7.3.3 Etapa Post-contractual

Comprende los trámites tendientes a efectuar dentro de los términos legales, la liquidación del contrato o convenio, por mutuo acuerdo o en forma unilateral, de acuerdo con la situación que se presente.

En todas las etapas se ejercerá la supervisión para el control y seguimiento de los contratos o convenios.

8. CONTENIDO DEL CONTRATO

8.1 CLÁUSULAS DE LOS CONTRATOS.

Se incluirán las cláusulas que sean necesarias y convenientes para regular las relaciones contractuales. Se incluirán las que regulen las siguientes situaciones, dependiendo de la clase de contrato de que se trate:

1. Determinación del objeto del contrato, lugar de cumplimiento, así como el valor y la forma de pago.
2. Imputación presupuestal
3. Responsabilidades y obligaciones del Contratista
4. Multas y penal;
5. Cesión del contrato;
6. Excepcionales;
7. Plazo del contrato;
8. Inhabilidades;
9. Obligaciones de las partes;
10. Documentos que forman parte del contrato;
11. Garantía: exigidas
12. Liquidación del contrato;
13. Requisitos de perfeccionamiento y ejecución;
14. Mecanismos alternativos de solución de controversias contractuales;
15. Impuestos y obligaciones tributarias vigentes
16. Indemnidad
17. Supervisión y/o Interventoría

Nota: "Si este documento se encuentra impreso se considera "Copia no Controlada. La versión vigente se encuentra publicada en la intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno"
 Bogotá, 21 de 2014

 ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	GESTION Y ADQUISICION DE RECURSOS	Código: 2L-GAR-M1
		Versión: 3
	Manual de Contratación Local	Vigencia desde: 27 de Junio de 2014

Nota: El clausulado anterior es el mínimo que deberá contener la minuta de cualquier tipo de contrato.

8.2 MINUTAS Y MODELOS APROBADOS

Las Alcaldías Locales deberán utilizar los modelos de contenido mínimo de pliegos de condiciones, formatos de estudios previos y minutas de contrato, entre otros que hayan sido aprobados y que se encuentren debidamente codificados y controlados por el Sistema Integrado de Gestión.

Es responsabilidad del servidor que hace uso de estos formatos tener en cuenta la vigencia de estos, (para ello puede verificar su vigencia en el listado maestro de documentos que se encuentra publicado en la intranet).

8.3 RESOLUCIÓN DE HONORARIOS PARA CONTRATISTAS.

En los contratos de prestación de servicios, se puede tener como referencia la resolución vigente de la Secretaría Distrital de Gobierno sobre la tabla de honorarios para contratistas al momento de la celebración del contrato. Lo anterior en el evento que las Alcaldías Locales no hayan adoptado su propia Resolución de Honorarios.

8.4 GARANTÍAS

Las Alcaldías Locales establecerán las garantías de conformidad con la naturaleza del contrato y atendiendo lo dispuesto con la normatividad vigente.

8.5 ANTICIPO Y PAGO ANTICIPADO.

El pago anticipado es excepcional en los términos de la Ley 1474 de 2011 (Estatuto Anticorrupción).

Anticipo es la suma pactada en el contrato que se entrega al contratista a manera de "financiación" para la correcta ejecución del contrato, debiendo ser invertida en los conceptos definidos en el plan de inversión respectivo, de conformidad con las condiciones dispuestas en éste, amortizándose de cada cuenta que se pague al contratista.

Los rendimientos financieros que se generen de los anticipos deben ser consignados mensualmente en la Tesorería Distrital a favor del FDL correspondiente de conformidad a la Ley.

 ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	GESTION Y ADQUISICION DE RECURSOS	Código: 2L-GAR-M1
	Manual de Contratación Local	Versión: 3 Vigencia desde: 27 de Junio de 2014

10.1.2 Tipos de Contratos

a. De Consultoría

Son contratos de consultoría los que celebren las entidades estatales, en donde por la especialidad de la materia, sólo puede ser realizada por personas que tienen un gran conocimiento y experiencia sobre una materia o asunto específico, y en cuya ejecución prevalece el ejercicio del intelecto, por lo tanto este tipo de contratos se refieren a los estudios necesarios para la ejecución de proyectos de inversión, estudios de diagnóstico, prefactibilidad o factibilidad para programas o proyectos específicos, así como a las asesorías técnicas de coordinación, control y supervisión.

Son también contratos de consultoría los que tienen por objeto la Interventoría, asesoría, gerencia de obra o de proyectos, dirección, programación y la ejecución de diseños, planos, anteproyectos y proyectos.

De conformidad con el párrafo del Art. 66 del Deto. 1510/13 por labores de asesoría, y de asesoría técnica de coordinación, control y supervisión a que se refiere el numeral 2 del artículo 32 de la Ley 80 de 1993 entiéndase las llevadas a cabo con ocasión de la construcción, el mantenimiento y la administración de construcciones de edificios y viviendas de toda índole, de puentes, presas, muelles, canales, puertos, carreteras, vías urbanas y rurales, aeropuertos, ferrocarriles, teleféricos, acueductos, alcantarillados, riegos, drenajes y pavimentos; oleoductos, gasoductos, poliductos, líneas de conducción y transporte de hidrocarburos; líneas de transmisión eléctrica, y en general todas aquellas actividades relacionadas con la ingeniería a que se refiere el artículo 2º de la Ley 842 de 2003. Lo anterior, sin perjuicio de que la entidad pueda realizar contratos de prestación de servicios profesionales para apoyar la labor de supervisión de los contratos que le es propia, siempre que las actividades no puedan realizarse con personal de planta o requieran de conocimientos especializados y se deberá contratar una interventoría, de conformidad con lo previsto en el numeral 3 del artículo 32 de la Ley 80 de 1993.

b. De encargo fiduciario y contrato de fiducia pública

El contrato de fiducia pública o de encargo fiduciario es un negocio jurídico en virtud del cual una entidad pública, llamada fiduciante o fideicomitente, le entrega la administración o el manejo de los recursos públicos vinculados a los contratos que tal entidad celebre, a otra llamada fiduciario (el cual debe estar autorizado por la Superintendencia Financiera), quien se obliga a administrarlos a nombre de la fiduciante o fideicomitente, de acuerdo con un objeto y un plazo determinado por la constituyente, en provecho de ésta o de un tercero llamado beneficiario o fideicomisario, ver artículo 91 de la Ley 1474 de 2011 y artículo 35 del Decreto 1510 de 2013

 ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	GESTION Y ADQUISICION DE RECURSOS	Código: 2L-GAR-M1
	Manual de Contratación Local	Versión: 3
		Vigencia desde: 27 de Junio de 2014

Pago anticipado son recursos públicos pagados en forma adelantada por la entidad estatal, los cuales representan una verdadera forma de pago por la ejecución del contrato, que deberán ser debidamente justificados y motivados.

Se podrá pactar el pago anticipado o la entrega de anticipos pero su monto no podrá exceder del cincuenta (50%) del valor del respectivo contrato (Artículo 40 Ley 80 de 1993). Para que el Fondo de Desarrollo Local pueda entregar un anticipo, será necesario el cumplimiento de los requisitos de legalización, la aprobación de la correspondiente garantía y la presentación del plan de inversión del anticipo, debidamente avalado por el interventor y/o supervisor.

En el pago anticipado, por el contrario, su gasto no está sometido a control, porque la garantía, a diferencia de lo que acontece con el anticipo, no ampara su buen uso, sino el cumplimiento de una obligación, no su correcta utilización. Deberá ser empleado para el cumplimiento del objeto contractual. El mal manejo de los recursos anticipados dará lugar a la imposición de la cláusula penal de apremio. Cuando, a juicio del Fondo de Desarrollo Local, el mal manejo de los recursos sea grave y el contratista no haya rectificado su conducta a pesar de la imposición de la cláusula penal de apremio, el Fondo de Desarrollo Local podrá poner fin al contrato y hacer efectiva la cláusula penal por incumplimiento.

El Fondo de Desarrollo Local se reserva el derecho de controlar el giro de anticipos y pagos anticipados, los cuales están regulados por la Ley 1474 de 2011.

Nota: Para el caso de los contratos de obra, concesión, salud o los que se realicen por licitación pública, se deberá tener en cuenta lo establecido en el Art. 91 Ley 1474 de 2011.

8.6 DERECHOS DE PROPIEDAD INDUSTRIAL O INTELECTUAL.

En los contratos de compraventa o suministro de bienes muebles manufacturados que cuenten con una marca, y en los demás que versen sobre bienes respecto de los cuales, a juicio de la Alcaldía Local, puedan existir derechos de propiedad intelectual o industrial, deberá pactarse que el contratista garantiza que no existe violación a dichos derechos y que se obliga a indemnizar la totalidad de los perjuicios que la Alcaldía Local pueda sufrir por razón de los reclamos judiciales o extrajudiciales de terceros en esta materia.

Así mismo, las obras creadas para una persona natural o jurídica en cumplimiento de un contrato de prestación de servicios, el autor es el titular originario de los derechos patrimoniales y morales; pero se presume, salvo pacto en contrario, que los derechos patrimoniales sobre la obra han sido transferidos al contratante. Lo anterior en los términos del artículo 20 de la Ley 1450 de 2011.

 ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	GESTION Y ADQUISICION DE RECURSOS	Código: 2L-GAR-M1
	Manual de Contratación Local	Versión: 3
		Vigencia desde: 27 de Junio de 2014

8.7 SUBCONTRATISTAS.

En los contratos deberá estipularse que el contratista será el único responsable frente a los subcontratistas y que, por lo mismo, estos no tendrán acción contra la Alcaldía Local salvo en los casos previstos en la ley.

8.8 PARTICIPACIÓN CIUDADANA:

Las veedurías ciudadanas podrán desarrollar su actividad de participación durante la etapa precontractual, contractual y post-contractual, formulando recomendaciones escritas, conducentes y oportunas para buscar la eficiencia institucional y la probidad en la actuación de los funcionarios. Así mismo podrán intervenir en las audiencias que se realicen durante el proceso y los funcionarios deberán prestar la colaboración necesaria.

La participación de las Veedurías Ciudadanas se efectuará de conformidad con lo dispuesto en el artículo 66 de la Ley 80 de 1993, en consonancia con la Ley 850 de 2003 y demás normas que traten la materia.

8.9 COTIZACIONES AL SISTEMA GENERAL DE SEGURIDAD SOCIAL INTEGRAL

Los contratistas deben afiliarse y realizar el pago de aportes al Sistema General de Seguridad Social Integral, de acuerdo con la normatividad vigente.

En todo caso, siempre que según el contrato o los pliegos de condiciones el proponente o contratistas estén obligados a acreditar la afiliación y pago de los aportes parafiscales de acuerdo a la normatividad vigente, será necesario el cumplimiento de este requisito para la realización de cada pago derivado del contrato estatal.

9. SUPERVISIÓN Y/O INTERVENTORÍA DE LOS CONTRATOS

Para realizar dicha actividad debe remitirse al Manual de Supervisión e Interventoría de las Alcaldías Locales código 2L-GAR-M4 del proceso Gestión y Adquisición de Recursos – Nivel Local.

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	GESTION Y ADQUISICION DE RECURSOS	Código: 2L-GAR-M1
		Versión: 3
	Manual de Contratación Local	Vigencia desde: 27 de Junio de 2014

10. DE LOS CONTRATOS Y CONVENIOS

En el presente capítulo se detallan los contratos y convenios más comunes que se suscriben en los Fondos de Desarrollo Local, de acuerdo con su objeto y en el marco de lo establecido por la normatividad vigente que establece:

- a. Que los contratos y convenios deben constar por escrito, salvo situaciones de urgencia manifiesta que no permitan la suscripción de los mismos de manera inmediata;
- b. Todas las cláusulas y condiciones pactadas en los contratos y convenios, deben estar en concordancia con el contenido de la Constitución Política, la ley, el orden público y los principios que rigen la contratación estatal.
- c. Los principios integradores del régimen jurídico de los contratos y convenios son: (I) el principio de la autonomía de voluntad, en virtud del cual la Administración pública está en capacidad de celebrar todos los contratos que resulten necesarios para satisfacer los intereses de la comunidad; (II) el principio de la prevalencia del interés público, que le reconoce a la Administración una prerrogativa especial para ajustar el objeto del contrato a las necesidades variables de la comunidad; (III) el principio de la reciprocidad de prestaciones, según el cual, lo importante y relevante en el régimen de contratación es la equivalencia real y objetiva entre los derechos y obligaciones que surgen de la relación contractual, y no la mera equivalencia formal y subjetiva con la que se llega a la simple satisfacción de los intereses individuales considerados por las partes cuando se formalizó el contrato; y, finalmente, (IV) el principio de la buena fe, que obliga a la Administración Pública y a los particulares contratistas, a tener en cuenta las exigencias éticas que emergen de la mutua confianza en el proceso de celebración, ejecución y liquidación de los contratos.

10.1 DE LOS CONTRATOS

10.1.1 Del Contrato Estatal

Son contratos estatales todos los actos jurídicos generadores de derechos y obligaciones que celebran 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.

Nota: "Si este documento se encuentra impreso se considera "Copia no Controlada. La versión vigente se encuentra publicada en la intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno"

 ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	GESTION Y ADQUISICION DE RECURSOS	Código: 2L-GAR-M1
	Manual de Contratación Local	Versión: 3
		Vigencia desde: 27 de Junio de 2014

El contrato de fiducia que celebre la entidad pública, no implica por motivo alguno, transferencia de dominio sobre los bienes estatales, ni constituirá patrimonio autónomo de la respectiva entidad fiduciaria.

A la fiducia pública le serán aplicables las normas del Código de Comercio sobre fiducia mercantil, en cuanto sean compatibles con lo dispuesto en la normatividad vigente.

c. Interadministrativos

El contrato interadministrativo, es celebrado entre dos o más entidades públicas³, con capacidad de tener relaciones interadministrativas, siempre que las obligaciones del mismo tengan relación directa con el objeto de la entidad ejecutora. Cuando fuere del caso y de conformidad con lo dispuesto por las normas orgánicas de presupuesto serán objeto del correspondiente registro presupuestal.

Los contratos de seguro de las entidades estatales estarán exceptuados de celebrarse por contrato interadministrativo.

d. De Obra

Son contratos de obra los que celebren las entidades estatales para la construcción, mantenimiento, instalación y, en general, para la realización de cualquier otro trabajo material sobre bienes inmuebles, cualquiera que sea la modalidad de ejecución y pago.

En los contratos de obra que hayan sido celebrados como resultado de un proceso de licitación o concurso públicos, la Interventoría deberá ser contratada con una persona independiente de la entidad contratante y del contratista, quien responderá por los hechos y omisiones que le fueren imputables en los términos previstos en el artículo 82 de la Ley 1474 de 2011 o aquellas que lo adicione, modifiquen o deroguen.

e. De Prestación de Servicios Profesionales / Apoyo a la Gestión (Plantas temporales)

Son contratos de prestación de servicios los que celebren las entidades estatales para desarrollar actividades relacionadas con la administración o funcionamiento de la Entidad. Estos contratos sólo podrán celebrarse con personas naturales o jurídicas cuando dichas actividades no puedan realizarse con personal de planta o requieran conocimientos especializados. En ningún caso estos contratos generen relación laboral ni prestaciones sociales y se celebrarán por el término estrictamente indispensable. Los servicios profesionales y de apoyo a la gestión corresponden a aquellos de naturaleza intelectual diferentes a los de consultoría que se deriven del cumplimiento de las funciones de la entidad; así como los relacionados con actividades operativas, logísticas o asistenciales. Numeral 3 del art 32 de la ley 80.

Nota: "Si este documento se encuentra impreso se considera "Copia no Controlada. La versión vigente se encuentra publicada en la intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno"
Página 27 de 48

 ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	GESTION Y ADQUISICION DE RECURSOS	Código: 2L-GAR-M1
	Manual de Contratación Local	Versión: 3
		Vigencia desde: 27 de Junio de 2014

Para la prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión La Alcaldía Local podrá contratar directamente con la persona natural o jurídica que esté en capacidad de ejecutar el objeto del contrato y que haya demostrado la idoneidad y experiencia directamente relacionada con el área de que se trate, sin que sea necesario que haya obtenido previamente varias ofertas, de lo cual el ordenador del gasto deberá dejar constancia escrita.

Para la contratación de trabajos artísticos que sólo pueden encomendarse a determinadas personas naturales, la entidad justificará dicha situación en el respectivo contrato¹⁰.

f. De Arrendamiento

El contrato de arrendamiento es aquel por el cual dos partes se obligan recíprocamente, la una a conceder el goce de un bien mueble o inmueble total o parcialmente y la otra a pagar por este goce un precio determinado. El contrato de arrendamiento se rige por la Ley civil en los artículos 1973 a 2044 del Código Civil y por la Ley comercial en los artículos 518 a 524 del Código de Comercio.

Igualmente debe tenerse en cuenta el Art. 83 del Decreto 1510 de 2013 Art. 82 del Decreto 1510 de 2013 que define los aspectos esenciales en materia de arrendamiento, en concordancia con la Ley 820 de 2003.

g. De Compra-Venta

El contrato de compra-venta es aquel contrato bilateral en el que una de las partes (vendedora - contratista) se obliga a la entrega de una cosa determinada (en un mismo instante) – (bienes para el desarrollo de la misión y visión de la entidad) y la otra (compradora – entidad estatal) a pagar por ella un cierto precio, con un solo pago determinado en dinero.

Según la normatividad civil, la compraventa es un contrato en que una de las partes se obliga a dar una cosa y la otra a pagarla en dinero. Aquella se dice vender y ésta comprar. El dinero que el comprador da por la cosa vendida se llama precio.

Este contrato está regulado en la normatividad civil desde el artículo 1849 hasta el artículo 1934.

Según la normatividad comercial, la compraventa es un contrato en que una de las partes se obliga a transmitir la propiedad de una cosa y la otra a pagarla en dinero. El dinero que el comprador da por la cosa vendida se llama precio.

Este contrato está regulado en la normatividad comercial desde el artículo 905 hasta el artículo 967.

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	GESTIÓN Y ADQUISICIÓN DE RECURSOS	Código: 2L-GAR-M1
	Manual de Contratación Local	Versión: 3
		Vigencia desde: 27 de Junio de 2014

h. De Comodato o Préstamo de Uso

El contrato de comodato, llamado también préstamo de uso es un contrato que consiste en que una de las partes (comodante) entrega a la otra (al comodatario) gratuitamente una especie mueble o inmueble con la facultad de usarla y con la obligación de restituir la misma especie después de terminado el uso. Este contrato está regulado en el Código Civil artículo 2200 y siguientes.

i. De Donación

Es el contrato por medio del cual una de las partes (el donante) transfiere en forma expresa, gratuita e irrevocable uno o varios bienes muebles o inmuebles, a otra parte (la entidad pública) que los acepta.

Según el artículo 1443 del Código Civil, define el contrato de donación como: "...Acto por el cual una persona transfiere gratuita e irrevocablemente, una parte de sus bienes a otra persona que acepta".

La competencia para la aceptación y el ofrecimiento de las donaciones en la Secretaría Distrital de Gobierno, es del (la) Secretario (a). Por prohibición constitucional, no podrá efectuar donaciones a particulares.

j. De Intermediación de Seguros

Es aquel contrato que se celebra con una persona que, por su especial conocimiento de los mercados, se ocupa como agente intermediario (corredor - contratista), en la tarea de poner en relación a dos o más personas, con el fin de que celebren un negocio comercial, sin estar vinculado a las partes por relaciones de colaboración, dependencia, mandato o representación.

Este contrato se encuentra regulado por el Código de Comercio en los artículos 1340 a 1346.

Mediante este contrato la entidad, puede emplear intermediarios ó corredores de seguros, para la contratación de pólizas y el manejo de programas de seguros que cubran los riesgos a los que se encuentran expuestos los bienes e intereses patrimoniales de la entidad, cuando estos no impliquen erogación a cargo de La Alcaldía Local y a favor del intermediario.

k. De Mandato

El contrato de mandato es un negocio jurídico de gestión mediante el cual el mandatario (contratista) se encarga de adelantar negocios jurídicos o actos de comercio, por cuenta del mandante (entidad pública), con representación o sin ella.

Nota: "Si este documento se encuentra impreso se considera "Copia no Controlada. La versión vigente se encuentra publicada en la intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno"

 ALCALDIA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. Secretaría de Gobierno	GESTION Y ADQUISICION DE RECURSOS	Código: 2L-GAR-MI
		Versión: 3
	Manual de Contratación Local	Vigencia desde: 27 de Junio de 2014

Se encuentra regulado por el Código Civil en sus artículos 2142 a 2199 y por el Código de Comercio en sus artículos 1262 a 1278.

En materia Civil, es aquel por medio del cual una persona confía la gestión de uno o más negocios a otra, que se hace cargo de ellos por cuenta y riesgo de la primera. Este, a su vez, puede ser gratuito o remunerado. La remuneración es determinada por convención de las partes, antes o después del contrato, por la ley o por el juez.

Si el mandato comprende uno o más negocios especialmente determinados, se llama especial; si se da para todos los negocios del mandante, es general; y lo será igualmente si se da para todos, con una o más excepciones determinadas.

El mandato comercial es un contrato por el cual una parte se obliga a celebrar o ejecutar uno o más actos de comercio por cuenta de otra y puede o no conllevar la representación del mandante.

En el procedimiento de adquisición de bienes y/o servicios agropecuarios a través la Bolsa Nacional Agropecuaria, (BNA), así como en el procedimiento de selección abreviada de bienes y/o servicios de características uniformes y de común utilización a través de bolsas de productos, se celebra un contrato de mandato comercial con el comisionista seleccionado, quien, en nombre propio, pero por cuenta de la Secretaría, realizará las negociaciones y/o operaciones necesarias en el mercado de compras públicas, en la condiciones de tiempo, modo y lugar que indique la entidad en el contrato.

l. Para el desarrollo de actividades científicas y tecnológicas

Los contratos para el desarrollo de actividades científicas y tecnológicas", se celebra entre la Nación y sus entidades descentralizadas, se deberán celebrar por escrito, sin importar su cuantía; se rige por las normas de derecho privado y por las especiales previstas en el Decreto 591 de 1991, y en sus efectos estarán sujetos a las normas civiles, comerciales y laborales, según la naturaleza de los mismos.

Dichos contratos, se celebrarán directamente y sólo se requerirá para su validez el cumplimiento de los requisitos propios de la contratación entre particulares y de los especiales previstos en el Decreto 591 de 1991, y además apropiación y registro presupuestal.

m. De Seguro

El contrato de seguros es aquel en donde una de las partes llamado asegurado (entidad estatal), busca proteger un interés determinado de todos o algunos de los riesgos que pueden afectado

G) Documento Planilla Formato de Acta de Reunión (1D-PGE-F10).



FORMATO ACTA DE REUNIÓN



DEPENDENCIA RESPONSABLE DE LA REUNIÓN: _____

TEMA A TRATAR: _____

FECHA: ____ **HORA:** ____

LUGAR: _____

ASISTENTES:

NOMBRE	CARGO	ENTIDAD O DEPENDENCIA	CORREO ELECTRÓNICO	TELÉFONO	FIRMA

DESARROLLO Y CONCLUSIONES DE LA REUNIÓN:

COMPROMISOS DE LA REUNIÓN

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA DE ENTREGA

Elaborada por: _____

Fecha Próxima Reunión: _____

NOTA: Agregue o elimine las filas que sean necesarias para registrar los asistentes y los compromisos de la reunión.

SIGAMOS MEJORANDO

CALIDAD, AMBIENTE y CONTROL

1D-PGE-F10

Versión 01

Vigencia: 1 de marzo de 2011

1 de 14