

1-1-2007

Evaluación y análisis de la gestión fiscal y financiera en el Distrito Capital, durante los años 2001-2006

Silvia Helena Morales

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/economia>

Citación recomendada

Morales, S. H. (2007). Evaluación y análisis de la gestión fiscal y financiera en el Distrito Capital, durante los años 2001-2006. Retrieved from <https://ciencia.lasalle.edu.co/economia/358>

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Económicas y Sociales at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Economía by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.



CONTRALORÍA
DE BOGOTÁ, D.C.

**EVALUACIÓN Y ANALISIS DE LA GESTIÓN FISCAL Y
FINANCIERA EN EL DISTRITO CAPITAL, DURANTE LOS AÑOS
2001-2006.**

SILVIA HELENA MORALES
COD. 10012021

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ECONOMIA
2007

RESUMEN

En este trabajo, se encontró el desarrollo de una investigación, tendiente a evaluar y hacer seguimiento a la gestión pública del Distrito Capital, por medio del modelo denominado Presupuesto Orientado a Resultados –POR, a cargo de La Secretaría de Hacienda Distrital.

Durante el desarrollo del POR, aparece un nuevo modelo por parte de la Secretaría de Gobierno, desviando del objetivo principal al POR y creando confusión en las localidades, entes centrales y la misma ciudadanía. Además a pesar de ya haber terminado la implantación del POR en el Distrito Capital, aún se encuentran vacíos y no existe un registro permanente por parte de la Secretaría de Hacienda, haciendo que ni la ciudadanía, ni los entes del nivel central pueda acceder a la información suministrada por el POR, debido a que no está actualizada.

Agradecimientos.¹

ABSTRACT

In this work, we found the development of an investigation, that it wants to evaluate and to make pursuit to the public management of the Capital District, by means of the denominated model Oriented Budget to Results - POR, in charge of the Secretariat of Distrital Property.

During the development of POR, it appears a new model on the part of the Secretariat of Government, turning aside of the primary target to POR and creating central confusion in the localities, beings and the same citizenship. In addition in spite of already to have finished the implantation of POR in the Capital District, still are emptinesses and not permanent registry on the part of the Secretariat of Property does not exist, doing that neither the citizenship, nor the beings the beings of the central level can accede to the information provided by POR, because it is not updated.

¹ La Contraloría de Bogotá, Rodrigo Tovar, Elimeleth Tapias.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
1. ORIENTACIÓN TEÓRICA	7
1.1 ANTECEDENTES.....	7
1.1.1 <i>EL CASO COLOMBIANO</i>	9
1.1.2 <i>EN EL DISTRITO CAPITAL</i>	10
1.2 MARCO TEÓRICO.....	15
1.3 MARCO NORMATIVO.....	24
2. IMPLEMENTACIÓN DEL PRESUPUESTO ORIENTADO A RESULTADOS EN EL DISTRITO CAPITAL.....	28
2.1 MARCO FISCAL DE MEDIANO PLAZO (MFMP)	32
2.1.1 MARCO FISCAL DE MEDIANO PLAZO, RESULTADOS FISCALES.	33
2.2 SISTEMA DE COSTEO ABC	37
3. PRODUCTOS METAS Y RESULTADOS (PMR) 2001-2006.....	41
3.1 RESULTADOS.....	42
3.1.1 OBJETIVO: GESTIÓN PÚBLICA ADMIRABLE, (2001-2004)	42
3.1.2 Resultados de continuidad.	43
3.1.3 OBJETIVO: GESTIÓN PÚBLICA HUMANA, (2004-2008)	46
PROGRAMA: PLANEACIÓN FISCAL Y FINANCIERA	46
3.1.4 Resultados de continuidad	46
3.1.5 Continuidad de la política	48
4. CONCLUSIONES	50
5. GLOSARIO	52
6. BIBLIOGRAFIA.	54
7. ANEXOS.....	58

INTRODUCCIÓN

La gestión pública, está definida *como la instancia medidora entre las políticas públicas, formadas en el campo de la política, y los resultados que se obtengan en su implementación*².

La evolución en la gestión pública ha cobrado importancia, puesto que a partir de los 90` se comenzó a crear una cultura enfocada al bienestar de la sociedad; esta gestión se ha interesado más en los resultados que logra, que en el manejo de los recursos, por ello este estudio hace énfasis en la importancia de hacer evaluación fiscal y financiera, ya que con ella se ofrecen elementos útiles para el análisis de la gestión del Distrito Capital. Por esta razón, se hará un seguimiento a los planes de desarrollo para observar el monto y la asignación de recursos orientados a atender las necesidades de la sociedad, entendiéndose que esta gestión debe estar orientada hacia una buena planeación y así hacer más eficientes los recaudos.

Esto se efectuará por medio del seguimiento y evaluación al objetivo gestión pública humana, programa “administración a la medida” desarrollado durante la administración del ex alcalde Antanas Mockus, para el período 2001-2004, y el programa “planeación fiscal y financiera” de la actual administración, para el 2004-2005 y mediados del 2006. En este lapso de tiempo se evaluará y analizará la gestión fiscal y financiera de las dos administraciones, mediante el seguimiento a los proyectos definidos para tales programas y el presupuesto asignado y ejecutado, así como el cumplimiento de objetivos y metas pactadas.

El estudio se estructura en siete capítulos:

² Ospina Sonia, Evaluación de la gestión pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano, revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 19 (Feb. 2001), Caracas.

CAPÍTULO I. Este capítulo se centra en la determinación de los antecedentes, el marco teórico y marco legal, los cuales sustentan el diagnóstico de la gestión pública, como modelo para la planificación del presupuesto, orientado a unas políticas públicas. En los antecedentes se realizará una descripción de la gestión pública, a nivel mundial, nacional y distrital, basados en el modelo de gestión adoptado por el Distrito Capital, denominado presupuesto orientado a resultados - POR; luego se hará un acercamiento a la teoría económica, por medio de un análisis de las diferentes teorías del pensamiento económico, en cuanto a la gestión pública y el desempeño del Estado como agente regulador y benefactor; en seguida se retomará la normatividad a nivel distrital, que regulan la gestión pública y los planes de desarrollo; para finalizar este primer capítulo se darán a conocer los conceptos de algunos términos que darán desarrollo al trabajo de investigación, para un mejor entendimiento del lector.

CAPÍTULO II. A partir del marco teórico, antecedentes y marco legal, que ha permitido realizar un acercamiento a la gestión pública, este capítulo hará una descripción de cómo se ha llevado a cabo la implementación de este modelo en el Distrito, estableciendo cuáles fueron las causas que llevaron a la secretaría de hacienda a buscar un modelo para solucionar las fallas de la gestión pública; adicionalmente se trabaja el Marco Fiscal de Mediano Plazo, debido a que es un instrumento para la elaboración del presupuesto anual; para culminar este capítulo se analizará el Sistema de Costeo ABC, el cuál es uno de los componentes del “POR”, objeto central de esta investigación.

CAPÍTULO III. Hace referencia al análisis del cumplimiento de los planes de desarrollo, frente al componente producto, metas y resultados, donde se podrá apreciar las falencias o fortalezas, de cada una de las administraciones.

CAPITULO IV. Realizará, las conclusiones definitivas ya que, sintetiza los hallazgos del trabajo, haciendo las recomendaciones pertinentes.

La última parte del trabajo recoge un glosario que permite identificar algunos términos que tendrán relevancia en el desarrollo del trabajo y Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas que sirvieron de base para el desarrollo del trabajo y los anexos.

1. ORIENTACIÓN TEÓRICA

1.1 ANTECEDENTES

La gestión pública *“es la instancia mediadora entre la implementación de las políticas públicas formadas en el campo de la política y los resultados que se obtengan de su implementación en el campo de la administración”*.³

La idea de cambiar la forma de gestionar el sector público, es para generar gobiernos que sustenten sus actuaciones en términos de resultados obtenidos y de impactos reales observados, dándole autonomía a la gestión y a la vez, posibilitando un incremento en la agilidad de responder inteligentemente a los problemas sociales, movilizándose de manera informada y comprometida en su solución.

A nivel internacional, se dio origen a la evaluación de la gestión pública a partir de los 70s, en Nueva Zelanda (1975), el Reino Unido (1982) y Australia (1987) , donde se implementaron los sistemas de evaluación, con el fin de establecer resultados de la gestión pública. Ellos se orientaron a apoyar la toma de decisiones, especialmente con la asignación del presupuesto, para mejorar la rendición de cuentas al ciudadano. La aparición de este sistema de evaluación se dio como instrumento adicional de la sostenibilidad fiscal, para optimizar los procesos de priorización y racionalización del gasto.⁴

Respecto a la evaluación por resultados, en América Latina existe un desarrollo lento, claro que a partir de los noventa se ha visto preocupación por mejorarla frente a la evaluación del desempeño público y la rendición de cuentas. Para muchos países, un adecuado manejo de las finanzas públicas, consiste en la

³ *Ibíd.*

⁴ Departamento Nacional de Planeación, “renovación de la Administración Pública: Gestión Por Resultados Y Reforma Del Sistema Nacional de Evaluación” Conpes 3294, 2004.

reducción del déficit fiscal, por medio de recortes en el gasto social y en el sacrificio de la inversión pública, conllevando a un deterioro en la cobertura, la calidad y el acceso a los servicios públicos, en los sectores más vulnerables.

La administración pública en latinoamericana, se caracteriza por tener un modelo de gestión pública, entendido como un ejercicio de administración de recursos y no como un proceso de producción de bienes y servicios; también la evaluación ha sido entendida como un mecanismo de control externo y no como una herramienta gerencial para la toma de decisiones. Como evolución, se encuentra que la administración se ha encaminado a evaluar los resultados de la implementación de las políticas públicas desarrolladas a atender las necesidades de la sociedad.

En Latinoamérica, a partir de los 90, países como: Uruguay (1987) y Chile (1990) fueron los primeros en aplicar sistemas de evaluación; en Colombia (1993), Costa Rica (1994) y Brasil (2000), se dieron después, enfocando la evaluación a los programas relacionados con el sector social, permitiendo reorientar y hacer más eficiente el uso de los recursos.

En estos países, se han desarrollado, durante la última década, una serie de procesos de modernización administrativa. Estos procesos han implicado un cambio del modelo de gestión burocrática, caracterizado por hacer énfasis en los insumos empleados y el control externo; es decir, se pasa de controlar el gasto y vigilar su aplicación, a un modelo de gestión orientado a resultados, el cual se basa en un efecto - impacto, es decir, que cuantifica los productos y beneficios que trae, los cuales son medibles y observados por la ciudadanía. Este modelo asume que los propios ciudadanos interesados, pueden evaluar la calidad, cantidad y oportunidad de los bienes y servicios recibidos.

Para el subcontinente, la reforma administrativa y la evaluación del desempeño de la gestión pública son pre-requisitos para promover una agenda de desarrollo, que incluya estabilidad macroeconómica, mayor equidad, una asignación más

efectiva de los recursos y un crecimiento económico sostenible. Cunill y Ospina (2003)⁵ plantean dos modelos de evaluación, el primero es el tipo PLAN, que busca reforzar el proceso de toma de decisiones propiamente políticas y no presupuestarias, este modelo es adoptado por Colombia y Costa Rica; el segundo, es el PRESUPUESTO, el cuál desarrolla instrumentos de evaluación orientados a mejorar los procesos de formulación y discusión presupuestaria, este es el caso de Chile. Un modelo mixto ("Plan-Presupuesto") lo constituiría la evaluación del Plan Plurianual en Brasil, pues el análisis anual de este instrumento orienta el proceso de asignación de los gastos presupuestarios y brinda consistencia a los objetivos de políticas públicas que requieren más de un año para su implementación.

1.1.2 El caso colombiano

En Colombia a partir de los 90s se estableció el Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados –Sinergia-, que tenía como fin:

- *Mejorar la efectividad en la formulación y ejecución de las políticas del Plan Nacional de Desarrollo.*
- *Medir oportunamente los resultados de la gestión de los administradores públicos.*
- *Fortalecer el manejo gerencial de la inversión pública.*
- *Generar la información adecuada para la asignación de recursos.*⁶

Este sistema, tuvo como consecuencias positivas el fortalecimiento de las labores de seguimiento y control de los resultados del plan de gobierno, pero a la vez se vivían problemas debido a no poseer un marco conceptual claro, no haber una

⁵ Indicadores de Control de Gestión. una nueva herramienta en la gestión pública.

⁶ Departamento Nacional de Planeación, "Renovación de la administración pública: gestión por resultados y reforma del sistema nacional de evaluación" Conpes 3294, 2004.

articulación permanente entre la planeación, presupuestación y evaluación, no tener calidad y periodicidad en la información, tener una baja calidad de los mecanismos y no poseer canales de difusión de los resultados a la ciudadanía. Trajo consigo, además, una mala gestión administrativa, claro que para solucionar estos problemas, se debieron hacer ajustes necesarios a los principales programas, con su respectiva evaluación y conocer la causalidad de los resultados e intervenciones.

1.1.3 En el Distrito Capital

La aplicación del denominado “presupuesto inteligente”⁷, inició a partir del 2001, por medio del programa “Gestión Pública Admirable”, de la administración del ex – alcalde Antanas Mockus, haciendo parte del procedimiento presupuestal de 37 entidades del Distrito. Como parte de la evolución se ve que en la actualidad el Presupuesto Inteligente, ahora denominado POR (presupuesto orientado a resultados), tiene como una de sus metas, incentivar a los ciudadanos interesados a evaluar la calidad, cantidad y oportunidad de los bienes y servicios recibidos.

Este modelo de gestión pública, fue diseñado con el fin de aumentar, la transparencia y eficiencia en el uso de los recursos públicos; para ello se orientó la discusión pública hacia los programas y sus resultados, dando límite al micro manejo por parte de las entidades. Este sistema tiene como base el plan de desarrollo, el cuál establece las prioridades y objetivos a mediano plazo.

Durante la evolución el Estado busco un modelo de gestión pública que diera respuesta a cuatro principios fundamentales⁸:

- *Clara definición de responsabilidades.*

⁷ Secretaria de Hacienda Distrital, Presupuesto Orientado A Resultados. Guía metodológica, 2005.

⁸ *Ibíd.*

- *Acceso transparente de la información a la ciudadanía.*
- *Rendición de cuentas del presupuesto*
- *Integridad en las cifras fiscales y de su evaluación.*

Para ello se implementó el modelo de gestión, denominado POR, el cuál es un modelo de gestión pública basado en resultados, que busca hacer más eficiente, transparente y sostenible las finanzas públicas del distrito. Este modelo esta dado por tres componentes:

- **Marco de Gasto de Mediano Plazo (MGMP):** Es una herramienta para la destinación e identificación de recursos disponibles en el corto y mediano plazo, se determina para un periodo de 10 años, con base en el monto de los recursos totales y su asignación; con esta, se determina la sostenibilidad fiscal de una entidad, a medida que su gasto de inversión se traduce en un acceso y cobertura de bienes y servicios para la ciudadanía. Una característica importante de esta herramienta es que permite relacionar los resultados con los recursos invertidos (costo-beneficio), y mejora la asignación de los recursos.
- **Productos, Metas y Resultados (PMR):** es una estructura de información que cuantifica los productos (bienes y servicios) entregados con su respectivo beneficio (efecto-impacto) a la ciudad; permite medir la evolución de la gestión, determinando la eficiencia, eficacia y efectividad de está en cada entidad. La implementación de este componente, en las entidades, tiene tres etapas: la primera es el proceso de planeación estratégica, donde se hacen explícitos los productos, las metas y la previsión de compromisos presupuéstales; la segunda, es la entrega de bienes y servicios de acuerdo con la planeación estratégica y las prioridades del plan de desarrollo y por último, la tercera, contempla los efectos e impactos generados por los bienes y servicios.

- Sistema de Costeo ABC: es una metodología de asignación de costos, por medio del cual se conoce el costo real por actividad, procesos y productos, generados por las entidades. Con él se puede identificar y analizar los recursos involucrados en los bienes y servicios.

Estos tres componentes forman una trilogía presupuestal estratégica, con la cuál se espera alcanzar la sostenibilidad de las finanzas en el corto y mediano plazo. Es de importancia mencionar que este modelo tiene la facultad de impactar en la gestión fiscal y financiera del distrito, ya que es una herramienta que permite gestionar los resultados obtenidos de cada entidad. El POR se convierte así en una serie de herramientas capaces de gerenciar, presupuestar, ejecutar, planificar y evaluar.

El POR, es una herramienta gerencial que permite establecer un lazo claro entre la asignación de recursos y las prioridades de la administración, Integra los procesos de planeación, presupuestación, ejecución y evaluación de la gestión pública, mediante el uso de lenguaje común en términos de resultados para el entendimiento de los ciudadanos como principales beneficiarios de este modelo. Como herramienta presupuestal se basa en la totalidad de recursos (inversión y funcionamiento) que se le asignan a los productos. Como herramienta de ejecución accede a integrar la totalidad de recursos del Distrito y dirige el proceso que tienen las entidades hacia los productos. Como herramienta de planeación, dirige la visión, misión, objetivos y estrategias de cada entidad. Como herramienta de evaluación ofrece información de la eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión de la administración y retroalimenta el ciclo de la gerencia de recursos a partir de los resultados alcanzados y por último Identifica los beneficios sociales a los cuales le apunta la gestión, de acuerdo a las políticas públicas previamente

establecidas en el plan de desarrollo, constituyéndose en un acuerdo público de resultados que promueven el uso eficiente y efectivo de los recursos.⁹

En La Constitución Política de Colombia de 1991, en su título XII “del régimen económico y de hacienda pública”, se establece la estructura del plan Nacional de desarrollo y del plan de ingresos, con el fin de asegurar el uso eficiente de los recursos y el desempeño adecuado de las funciones; en el segundo capítulo se reglamentan los procedimientos de elaboración, aprobación y ejecución de los planes de desarrollo. Se enfatiza que debe existir una entidad encargada de los sistemas de evaluación de gestión y resultados de la administración pública, en el mediano y corto plazo. En el capítulo III “del presupuesto”, se establece *el proyecto del presupuesto de rentas y ley de apropiación* el cuál contiene todos los gastos proyectados que el Estado pretenderá realizar, para darle cumplimiento al plan de desarrollo.¹⁰

En el documento CONPES 3248, en desarrollo del programa denominado Renovación de la Administración Pública (PRAP), se buscó posicionar la administración pública en términos de lo propuesto en el plan Nacional de desarrollo “Hacia un estado comunitario” (2002-2006); es decir, un Estado enfocado en “buscar el equilibrio entre el mercado y el interés público, asegurando equidad en la ciudadanía.”¹¹ En este documento, se privilegia la participación del ciudadano, debido a que él tiene la responsabilidad de hacer seguimiento y evaluación a las políticas públicas que fueron diseñadas para la satisfacción de sus necesidades; para ello, se ha creado un informe de rendición de cuentas, donde el ciudadano cuenta con una información confiable en un tiempo real y oportuno. El documento establece además que el Estado debe tener dos

⁹ Secretaria de Hacienda Distrital, proyecto de presupuesto anual del Distrito Capital 2002, anexo 5: Presupuesto Orientado a Resultados, Bogotá, 2002.

¹⁰ CONSTITUCION POLITICA DE 1991, Artículo 339- 355.

¹¹ Departamento Nacional de Planeación, “Renovación de la Administración Pública” Conpes 3248, 2003.

características que son fundamentales para un buen funcionamiento, la primera es: la austeridad, la cuál establece que el Estado debe racionar sus gastos porque los recursos gastados en su funcionamiento limita y recorta los bienes y servicios destinados a la sociedad, por ello el objetivo central de esta característica es tener una adecuada relación entre el presupuesto de funcionamiento y el de inversión, de esta forma maximizar la repercusión de la inversión. La segunda característica es la eficacia y la eficiencia de la administración pública, que consiste en la racionalidad con la que se opera el presupuesto, la contratación, la información, etc., una de las consecuencias de no manejar, ni tener dominio sobre el gasto es que se afectan las finanzas públicas, generando desviaciones del presupuesto hacia ineficiencias como la corrupción y la politiquería, las cuales disminuyen la inversión, dirigida a necesidades más apremiantes de la sociedad.¹²

El documento CONPES 3252 (2003), llevó a cabo un estudio de la reforma del estatuto orgánico del presupuesto, el cuál determinó la eficiencia del Estado colombiano frente a unos instrumentos. Este estudio define CUÁNTO, QUÉ y CÓMO se establece el presupuesto en Colombia y da como respuesta que existe una debilidad institucional frente a la determinación de la restricción del presupuesto, de igual forma establece unas posibles soluciones a las tres preguntas ya formuladas, la cuál consiste en establecer una restricción fiscal, diseñar un mecanismo para generar control en las entidades ejecutoras, esto para darle respuesta al CUÁNTO. Para el QUÉ se debe focalizar el gasto, establecer las herramientas con las que cuenta el Estado y hacer uso mas eficiente para alcanzar los objetivos establecidos, y por último el CÓMO, se debe ser un Estado más transparente y así corregir la debilidad de la restricción presupuestal y la no focalización del gasto público social.¹³

¹² Ibíd.

¹³Departamento Nacional de Planeación, "reforma del estatuto orgánico del presupuesto" Conpes 3252, 2003.

1.2 MARCO TEÓRICO

La teoría económica frente a la gestión pública, se ha basado en darle solución a los problemas que enfrentan los ciudadanos, cuando no cuentan con una administración preocupada por satisfacer las necesidades que enfrenta la sociedad.

Como base central de un modelo de gestión pública se debe determinar la definición de un bien público, ya que éste conforma el eje central de la administración pública. La escuela Neoinstitucionalista, definen como bien público, aquel bien que no exceptúa, ni tiene competencia en el mercado¹⁴; es decir que todos tienen derecho a su consumo. Mueller¹⁵, establece que este bien se caracteriza por incluir a toda la sociedad y que es la solución de necesidades colectivas, con el fin de satisfacer las falencias existentes que impiden que la sociedad pueda gozar de una vida digna, por ello el gobierno debe administrar los recursos que la ciudadanía le pone a su disposición para que los distribuya equitativamente, permitiendo así que la gestión pública sea una herramienta para que halla equidad, transparencia, eficacia, efectividad en la asignación y utilización de los recursos. Los bienes públicos se pueden determinar de dos formas:

- Cuando se define qué, cuánto y con qué producir, esta delimitación se realiza a través de decisiones políticas que al ser más democráticas se vuelven más efectivas.
- Cuando se combinan los factores e insumos que se poseen para producir bienes y servicios que públicamente ya se han decidido.

La asignación de los bienes y servicios es una obligación del gobierno, pero si a la vez las entidades privadas suministran bienes y servicios a la comunidad, lo que

¹⁴ En Orlansky Dora, “Glosario Básico de la Bibliografía Neoinstitucionalista”, Argentina, 2005.

¹⁵ Finot Iván, Elementos para una reorientación de las políticas de descentralización y participación en América Latina, CLAD, revista N° 15

debe hacer la entidad estatal es supervisar que esta actividad la este haciendo de una forma económica eficiente.¹⁶

Otro autor, Paúl Samuelson¹⁷, sostiene que los bienes públicos son bienes producidos para todos; es decir, de no rivalidad, lo que significa que no disminuirá si lo consume un gran número de personas. El gobierno debe proveer estos bienes, para que aquellos que reciben externalidades positivas puedan financiarlos por vía de impuestos, de este modo desaparecerían las fallas del mercado. Si el gobierno no produce bienes públicos y el sector privado los asume, estos bienes serían a niveles sub-óptimo, puesto que los productores estarían interesados en sacar provecho.¹⁸

Según Prieto y Martín (2003), Stiglitz, establece dos características del Estado como organización política, la primera es el poder de coerción y la segunda, su consideración como una institución universal. Respecto a la coerción, se basa en el poder fiscal, puesto que los ciudadanos no pueden decidir el monto de sus atribuciones, por ello no valoran los servicios que les proporciona el Estado y prefieren pagar lo que creen conveniente.¹⁹

Para el neoliberalismo, una buena gobernabilidad, es aquella que aplica los planes de ajuste estructurales, también llamados “estrategias de reducción de pobreza” mejorando la eficacia del Estado, por vía social y económica, de este modo las políticas diseñadas por el gobierno irán directamente a la solución de las necesidades de la comunidad. A su vez, la sociedad también juega un papel muy importante, en cuanto a que si el gobierno no cumple a cabalidad su plan de desarrollo, ni sus políticas públicas, debe tratar de disminuir el efecto que conlleva

¹⁶ *Ibíd.*

¹⁷ En Benegas-Lynch, Bienes Públicos, Externalidades y los free-riders: el argumento reconsiderado, Argentina, 1997.

¹⁸ *Ibíd.*

¹⁹ Prieto Jano, M^a J. y Martín García, M^a L., la gestión pública. Análisis de los aspectos diferenciales entre gestión pública y gestión empresarial, 2003

su descuido²⁰; debido a este descuido, la ciudadanía incumple con las obligaciones tributarias, al no ver resultados en la mejora de sus necesidades. Para evitar esto, la gestión orientada a resultados se enfoca en dar información a los ciudadanos por medio de la rendición de cuentas, que posibilitan la información de la gestión pública a la ciudadanía.

Pineda (2006)²¹, hace énfasis de lo dicho por March y Olsen (1995)²², donde establecen que la rendición de cuentas no es sólo la aclaración de ingresos y gastos realizados durante la administración, sino que debe servir como una herramienta de interpretación y explicación de la situación política. Para el entendimiento de la rendición de cuentas, existen dos tipos de lógica, una es la lógica de la buena práctica, que es donde se observan las acciones para tener buenos resultados; es decir, la lógica de la eficacia, la eficiencia y la efectividad, y la lógica de lo correcto, que consiste en el ajuste de los métodos. Las dos lógicas deben coincidir para que produzca resultados y soluciones, al mismo tiempo, de los problemas planteados.

En el nuevo modelo de gestión pública, se plantea una organización o método de administrar del gobierno, por medio de la división en grupos de agencias y departamentos; es decir, una forma de descentralización, para facilitar la toma de decisiones, orientada a resultados.

Los instrumentos para llevar a cabo la gestión pública, según López²³, basándose en Suleiman (2000), son: los pagos en relación con los resultados y medidas de mejora de la calidad, pero a la vez, recortes de gastos para mejorar la eficiencia en la prestación de servicios públicos. Es de importancia retomar las palabras de

²⁰ John Brown, "De la gobernanza o la constitución de la política del neoliberalismo", agosto de 2001.

²¹ Pineda Nicolás, Rendición de cuentas y democratización. La revisión de las cuentas públicas municipales en el estado de Sonora, México, 2006.

²² March, James G. y Johan P. Olsen, *Democratic Governance*, New York, The Free Press, 1995.

²³ Andrea López, "La Nueva Gestión Pública: Algunas Precisiones para su Abordaje Conceptual", documento N° 68.

Ingraham (1997), afianzadas por Pineda (2006), donde destaca el trabajo en equipo para facilitar la gestión pública, “Para el buen funcionamiento de la gestión administrativa, la reforma administrativa debe funcionar como un subconjunto de todo el desempeño político, y no como una serie de esfuerzos técnicos por separados.”²⁴

La utilización del modelo de la nueva gestión pública, según Pollit y Bouckaert (2000)²⁵, conlleva a una gestión más eficiente, transparente, económica, eficaz, con más calidad en los bienes y servicios entregados a la comunidad; también programas más eficientes y orientados a las políticas públicas, cuyo fin es dar mayor transparencia, libertad y control en la gobernabilidad.

De este modo se crean líderes más comprometidos con el desempeño de las metas propuestas, al comienzo de sus administraciones, para que todo gire hacia el cumplimiento del objetivo del buen funcionamiento en los procesos de las entidades del sector público. *“Con la aplicación de las tecnologías de la gestión privada, este modelo va a permitir la racionalización de las estructuras, procedimientos y toma de decisiones, para el incremento de la productividad de los empleados públicos.”²⁶*

Para Gutiérrez y Jiménez (2005)²⁷, basados en Barzelay (2001)²⁸, el modelo de gestión pública, es un movimiento dirigido al mejoramiento de la eficacia y transparencia de las entidades del gobierno, por medio de los ciudadanos como consumidores de los servicios públicos, orientados a resultados. De este modo enfatiza el diseño organizacional del Estado.

²⁴ Pineda Nicolás, Rendición de cuentas y democratización. La revisión de las cuentas públicas municipales en el estado de Sonora, México, 2006

²⁵ Pollit, Christopher y Bouckaert, Geert *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford, Oxford University Press, (2000).

²⁶ Andrea López, “La Nueva Gestión Pública: Algunas Precisiones para su Abordaje Conceptual”, documento N° 68.

²⁷ Gutiérrez Dávila Hugo y Jiménez Meza Lizeth, Modelo Para Evaluar La Agenda Del Buen Gobierno, Mexico, 2005.

²⁸ Barzelay Michael, “LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA, un acercamiento a la investigación al debate de las políticas”, 172 Pág., 2003, México.

Amartya Sen (1999)²⁹, determina que el Estado debe garantizar los derechos y deberes de los ciudadanos, con una democracia en el modelo económico, para tener en cuenta la opinión de la sociedad y así el gobernante responderá a los puntos que la comunidad presenta como primordiales para su bienestar. Este modelo debe ir dirigido a satisfacer las necesidades y el desarrollo de los ciudadanos y no en la acumulación de riqueza de los que los gobiernan. Advierte además, que el sistema económico debe estar basado en la libertad, como base de la evaluación y determinación de la eficacia social. A las necesidades de la población como la salud, la alimentación y la educación, entre otras, se les debe brindar un presupuesto en el plan de desarrollo, para garantizar calidad de vida a los habitantes.

Buchanan (1973)³⁰, realiza una relación de los impuestos y los gastos en el proceso de decisión fiscal; parte del supuesto que los impuestos constituyen para el individuo los bienes y servicios que el gobierno le administra, así la decisión de un grupo se convierte en una política y ésta se desarrollará por medio de los recursos. Para el gobierno esto implica unos costos reales que se dan a causa de no haberlos utilizado en otra actividad y debe emplearlos en el sector público.

También hace énfasis en que las familias ajustan sus gastos, frente a sus ingresos; en cambio, el gobierno ajusta sus ingresos a las necesidades de sus gastos, por ello retoma el término de “presupuestos desequilibrados”, donde el proceso fiscal esta dado por dos partes, una es el gasto de bienes y servicios y la otra son los niveles de imposición, estas partes, deben eliminar sus diferencias o habrá déficit presupuestario.

²⁹ Sen Amartya, Desarrollo y libertad, editorial Bogotá, 1999.

³⁰ Buchanan James .M, “LA HACIENDA PÚBLICA EN SU PROCESO DEMOCRATICO”, 347 Pág., 1973, España.

Al déficit se le hace un estudio de beneficios y costos públicos y se suple por medio de dos opciones, la primera es por medio del crédito, en forma de deuda pública, el cuál implica una carga de intereses a cambio de una actual posición de compra, y la segunda es por medio de emisión de dinero, que no genera intereses y crea poder de compra.

Barzelay (2003)³¹, establece que las políticas de la gestión pública, son la sumatoria de las reglas institucionales que giran, complementan y motivan a la función pública en conjunto. La gestión pública es considerada para este autor como un proceso mediante el cuál se formula las políticas, se distribuyen los recursos y se implementan los programas.

En uno de sus ejemplos, hace una referencia histórica frente a la gestión pública a nivel internacional y recalca que en los 70s` la gestión pública había aumentado, a causa de la estanflación y la percepción popular de la burocracia, que la hizo más negativa en los 80s`. La gestión pública, se convierte en el área de formulación de políticas, para mucho países, tanto desarrollados como en desarrollo; en los 90s` fue el ítem fundamental de la agenda del presidente Clinton, donde hizo revisión del desempeño nacional y la suscripción del acta de desempeño y resultado del gobierno. En la última década, la gestión pública ha sido una respuesta defendible a los problemas de las políticas a seguir.

Musgrave y Musgrave (1992)³², definen la utilización eficiente de los recursos, cuando existe un cambio positivo en la situación de una persona, sin empeorar la de otra, es decir el óptimo de Pareto, por ello, se deben aplicar políticas de estabilidad y crecimiento; entre éstas encontramos: la política fiscal y la política tributaria, donde a la primera, la afectaría negativamente una fuerte imposición

³¹ Barzelay Michael, "LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA, un acercamiento a la investigación al debate de las políticas", Pág., 172 México., 2003.

³² Musgrave Richard.A y Musgrave Peggy.B., "HACIENDA PUBLICA TEORICA Y APLICADA", PAG 779, España., 1992.

sobre el ahorro e inversión de los individuos y de la sociedad, por que retrasa el crecimiento y a la segunda, con el gasto se afecta la demanda agregada y el nivel de actividad económica, pero, igualmente las dos son instrumentos para la estabilidad, por que incluyen el aumento en el nivel de empleo y el control de la inflación.

Para Matas (2001)³³, La nueva gestión pública, se agrupa en dos corrientes: la neo empresarial y la neo pública, la primera se caracteriza por ser aplicada por la mayoría y la segunda por la minoría; en este documento, Matas hace un estudio sobre las consecuencias que traería la aplicación de estas corrientes a países latinos. De hecho, plantea cinco problemas que se evidencian al poner en marcha este modelo:

- *El impacto sobre la definición del papel y características de los modelos del Estado.*
- *Los problemas de implantar estrategias de modernización, teniendo diferente tradición administrativa.*
- *El efecto sobre la cultura administrativa.*
- *La consecuencia negativa en la agenda pública.*
- *El modelo por ser flexible, se puede derivar en un sistema de base de clientes.*

Para evitar estos problemas, planteados anteriormente, se debe hacer el esfuerzo en formación y socialización, para formar una nueva cultura organizativa y hacerle seguimiento al modelo implantado.

Wiesner (1997)³⁴, en uno de sus hallazgos, establece que la escuela neoinstitucional, en una de sus ideas tiene claro que no hay una formula para

³³ Matas Carles Ramió, "Los problemas de la implantación de la nueva gestión pública en las administraciones públicas latinas: modelo de Estado y cultura institucional", Publicado en la Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 21, Caracas (Oct. 2001).

³⁴ Wiesner Eduardo, Descentralización fiscal en América Latina, capitulo VI La economía neoinstitucional, la descentralización y la gobernabilidad local, 1997.

resolver los problemas públicos y por ello debe existir un proceso para diseñar, ejecutar, evaluar, aprender y corregir los problemas de la sociedad, expresa que “*hay que dejar un amplio margen para el aprendizaje*”, para ello, según Eggertsson (1990)³⁵, el Estado tiene que asegurar condiciones para que halla eficiencia y logro en las metas establecidas.

Sarmiento (2003)³⁶, contrasta lo público y lo privado y establece que la diferencia predomina en la naturaleza de los bienes y su interrelación con las organizaciones. Para el caso Colombiano, se basa en el estudio efectuado por Les Metcalfe (1999), el cuál considera las dos formas de gestión iguales, haciendo posible reformas al Estado con unas bases y principios desarrollados en los 90s` que dieron origen a las llamadas tres “ees”: economía, eficiencia y eficacia, creando un conjunto de soluciones que podrían prever problemas antes de conocerlos y así mejorar la efectividad de la gestión por parte del Gobierno.

La Secretaria de Hacienda Distrital (1997)³⁷, retoma varias teorías con el fin de explicar la gestión pública, para ello se basa en diferentes autores como: Wolf, (1988)³⁸, Stiglitz (1989)³⁹ y Naím (1995)⁴⁰, donde se explican las causas e implicaciones de la ineficiencia y las fallas de la administración pública; de allí se establecen cuatro enfoques para el desarrollo de la problemática:

- La teoría del principal y el agente (y sus implicaciones para la administración pública), da a conocer las ineficiencias de la administración por la falta de incentivos y castigos adecuados para los administradores

³⁵ Eggertsson, Thrainn *Economic Behavior and Institutions*, Cambridge University Press, 1990, p.59.

³⁶ Sarmiento Gómez Alfredo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social, Hacia un desarrollo económico-social equitativo, participativo e incluyente, 2003.

³⁷ Secretaria de Hacienda Distrital, “Memorias 95/97”, Fedesarrollo, Pág.217, noviembre de 1997.

³⁸ Wolf Charles, *Markets of Government: Choosing between imperfect alternatives*, The Mit Press, 1988.

³⁹ Stiglitz J, *On the Economic Roll of the State*, Brasil Blackwell, 1989.

⁴⁰ Naím Moisés, “Latin America’s Journey to the Market: from macroeconomic shocks to institutional therapy”, Occasional papers number 62 International Center for Economic Growth, 1995.

públicos y establece que el Estado es un proveedor de servicios públicos, que debe crear mecanismos para que la sociedad exprese el grado de satisfacción que le brindan la utilización de esos servicios; por ello, se sugiere que las entidades públicas se manejen como las privadas, en el sentido que deben seguir los principios de administración, al definir metas claras y consistentes, determinar sus prioridades en el desarrollo de las metas, desarrollar mecanismos para la programación y ejecución presupuestal y recompensar o castigar por el cumplimiento de los objetivos planteados desde el comienzo.

- Frente a las características de la oferta y la demanda de servicios públicos y su efecto sobre la gestión pública, en cuanto a su implementación, menciona tres características de las ineficiencias presentadas por Wolf (1989)⁴¹, que hacen elevar los costos al incrementar su oferta injustificadamente: la primera, es la dificultad para definir y medir el producto gubernamental y elevar su calidad, la segunda consiste en la exclusividad legal y la tercera, la Ausencia de mecanismos que permitan la liquidación de entidades ineficientes.

En Bogotá, se aplicó por los ex alcaldes, Mockus-Bromberg, en su primera administración, donde se adoptó un sistema de costeo para cada proyecto, estipulado en su plan de desarrollo, además se realizaron acciones encaminadas a reducir la tramitología para el pago de impuestos.

- Las responsabilidades fiduciarias del gobierno y la gestión pública, se basan en Stiglitz (1993)⁴², quien hace referencia a las responsabilidades fiduciarias del gobierno con la comunidad, puesto que los ingresos de éste son provenientes de impuestos, lo que provoca una disminución del ingreso

⁴¹ Secretaria de Hacienda Distrital, "Memorias 95/97", Fedesarrollo, Pág.217, noviembre de 1997.

⁴² *Ibíd.*

para los ciudadanos, adquiriendo el gobierno una responsabilidad con la sociedad.

- La necesidad de una terapia institucional: el punto de vista de Naím (1995)⁴³, ofrece dos fases para una administración responsable y eficiente, con el fin de mejorar la operatividad y saber hacia donde se debe orientar la labor del Estado, éstas son:
 - ❖ Es la fase de las reformas, donde su principal tarea es restaurar el crecimiento económico.
 - ❖ Sostener y profundizar las acciones iniciadas en la primera fase.

1.3 MARCO NORMATIVO

La gestión pública, esta determinada por una serie de leyes, normas, decretos, estatutos, entre otros, los cuales dan una base legal para que la administración sea transparente y eficaz. Una de ellas esta dado en la Constitución Política de Colombia (1991)⁴⁴ en los Artículos 343 y 344, los cuales establecen que la entidad nacional de planeación que la ley determine tendrá como función el diseño y la organización de los sistemas de evaluación de gestión y resultados de la administración pública, dados en las políticas y programas de inversión, también que los organismos departamentales de planeación evaluarán los resultados de los planes de desarrollo en los departamentos y municipios que participen en el presupuesto, para así evaluar la gestión y los resultados de la administración.

También se cuenta con el Estatuto Orgánico de Bogotá, D.C., DECRETO No. 1421, (julio 21 de 1993), donde se muestra el objetivo principal de la organización que es dotar al Distrito Capital de los instrumentos que le permiten cumplir las funciones y prestar los servicios a su cargo; promover el desarrollo integral de su

⁴³ Ibíd.

⁴⁴ CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA 1991, Artículo 343 y 344.

territorio, y contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, con el fin de darle autonomía al distrito para la gestión de sus intereses.⁴⁵

La ley 152 de 1994, delega las funciones de evaluación de los planes y programas de desarrollo e inversión a los organismos departamentales, su objetivo es *establecer los procedimientos y mecanismos para la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de los planes de desarrollo.*⁴⁶

El Decreto 714 de 1996, (noviembre 15), muestra como se constituye el Estatuto Orgánico del Presupuesto para el Distrito Capital, dado por:

- El Plan Financiero Plurianual: *siendo instrumentos para la planificación y gestión financiera de la Administración Distrital y sus Entidades Descentralizadas.*
- El Plan Operativo Anual de Inversiones: *señalará los proyectos de inversión clasificados por sectores, entidades y programas. Este plan guardará concordancia con el Plan de Inversiones establecido en el Plan de Desarrollo Distrital.*
- El Presupuesto Anual del Distrito Capital: *Es el instrumento para el cumplimiento de los planes y programas de desarrollo económico y social.*

La composición del presupuesto está dada por:

- El Presupuesto de Rentas e Ingresos: *contiene la estimación de los ingresos corrientes, las transferencias, las contribuciones parafiscales y los recursos de capital de la Administración Central y de los Establecimientos Públicos Distritales.*

⁴⁵ Estatuto orgánico de Bogotá, D.C., DECRETO No. 1421.

⁴⁶ LEY 152 DE 1994, "Ley Orgánica del Plan de Desarrollo".

- El Presupuesto de Gastos: *Incluirá la totalidad de las apropiaciones para el Concejo Distrital, la Personería Distrital, la Contraloría Distrital, la Veeduría Distrital, las Secretarías de Despacho, los Departamentos Administrativos y los Establecimientos Públicos Distritales distinguiendo entre gastos de funcionamiento, servicio de la deuda pública y gastos de inversión.*
- Las Disposiciones Generales: *que corresponde a las normas que se expiden en cada vigencia fiscal, tendientes a asegurar la correcta ejecución del presupuesto dentro del mismo período.*⁴⁷

Por otra parte, la Ley 819 de 2003, exige explicación y medidas correctivas para los casos de incumplimiento de las metas trazadas en el año anterior.

Dictan normas orgánicas en materia de presupuesto, responsabilidad y transparencia fiscal, entre otras disposiciones.

También, estipula el marco de mediano plazo fiscal como el de gasto, donde presenta un proyecto de presupuesto que debe contener, “*un análisis estructural de la evolución, perspectivas y metas de las finanzas públicas, en un contexto macroeconómico, estableciendo elementos de juicio fundamentales para evaluar la sostenibilidad fiscal del país*”⁴⁸, en su desarrollo posee una estructura que consiste en:

- *Un Plan Financiero;*
- *Las metas de superávit primario a que hace referencia el artículo segundo de la presente ley, así como el nivel de deuda pública y un análisis de su sostenibilidad;*
- *Las acciones y medidas específicas en las que se sustenta el cumplimiento de las metas, y un cronograma.*
- *Un informe de resultados fiscales de la vigencia fiscal anterior.*

⁴⁷ DECRETO 714 DE 1996.

⁴⁸ Ministerio de Hacienda Y Crédito público, MARCO FISCAL DE MEDIANO PLAZO 2005, Junio 2005.

- *Una estimación del costo fiscal de las exenciones tributarias existentes en la vigencia anterior.*
- *Una relación de los pasivos exigibles y de los pasivos contingentes que pueden afectar la situación financiera de la entidad territorial.*
- *El costo fiscal de los proyectos de ordenanza o acuerdo sancionados en la vigencia fiscal anterior.⁴⁹*

⁴⁹ LEY 819 DE 2003.

2. IMPLEMENTACIÓN DEL PRESUPUESTO ORIENTADO A RESULTADOS EN EL DISTRITO CAPITAL

La preocupación por realizar una reforma institucional en el Distrito Capital, fue originada a partir de la administración del ex alcalde Enrique Peñalosa, en 1997, la cuál puso énfasis en la importancia de la eficiencia de la gestión pública. Este trabajo o misión, como lo denominó la secretaria de hacienda, fue conducido por la directora de impuestos de la época Maria Camila Uribe, acompañada por Israel Fainboim y Miguel Gandour, en 1999.⁵⁰

El desarrollo de este proyecto se enfocó a toda la estructura administrativa del Distrito (planeación y presupuesto), con el propósito de evaluar el desempeño de las instituciones (la administración, el consejo, los tribunales y el control fiscal, disciplinario y ciudadano) que manejan la gestión pública del distrito.

De otro lado, igualmente se debe reconocer que el Distrito ha tenido logros en el campo institucional, uno de ellos es el Estatuto Orgánico (DECRETO No. 1421, julio 21 de 1993), que le brindó autonomía administrativa, presupuestaría y tributaria.

De lo anterior, nació la necesidad de crear un modelo de gestión pública, para administrar los recursos y conocer los logros y metas conseguidas durante cada administración, denominado POR. El POR fue uno de los principales resultados de la misión. Con él, la ciudad experimentó por primera vez el análisis de los objetivos y metas que las entidades esperaban cumplir con los recursos asignados.

Desde el inicio del 2001, el POR fue implementado, por medio del programa administración a la medida, en la administración del ex alcalde Antanas Mockus, el cuál buscaba incentivos a la buena gestión y mejora en los servicios entregados a

⁵⁰ Sandoval Carlos Alberto y Rojas Alexandra, "PLANEACIÓN URBANA E INSTITUCIONES PRESUPUESTALES", Pág. 72, Colombia, 2000.

los ciudadanos. Una de las causas que llevó a implementar el POR en el Distrito, fue la necesidad de aumentar la transparencia y eficacia en el uso de los recursos, en palabras de Fainboim (2006), *“mayor transparencia genera mayor confianza y esta trae mayores recursos, convirtiéndose en un círculo vicioso”*⁵¹, tal vez esto fue lo que impulsó a la anterior administración a vincular este modelo a la gestión pública.

Otra característica de este modelo, es que permite orientar las discusiones públicas hacia los programas y resultados de cada plan de desarrollo, para mitigar el manejo de las entidades por parte de la política, disminuyendo así la corrupción.

La base del POR, es el plan de desarrollo, con el cual se establecen las prioridades y objetivos a realizar en cada administración. Este modelo fue implantado inicialmente en 37 entidades, con una estructura de información en todas las secretarías, departamentos administrativos y establecimientos públicos.

El POR, comienza a formar parte de los documentos presupuestales a partir del 2000, cuando se entregó al concejo como anexo del presupuesto tradicional, facilitando así la discusión sobre el presupuesto, ya que contaba con más información.

Desde el 2001, inician reportes sobre los resultados de los programas establecidos en el plan de desarrollo, facilitando la transmisión de la información a la ciudadanía. A partir de 2003 se le adiciona el presupuesto multianual (ley 819 del 2003), donde se establecen los límites del gasto. Uno de sus componentes, el sistema de costeo ABC, se instaló en 20 entidades, en diciembre del 2003, para

⁵¹ Fainboim Yacer Israel, PRESUPUESTACION POR RESULTADOS AL NIVEL SUBNACIONAL La experiencia de Bogotá, Fondo Monetario Internacional, 2006.

calcular los costos unitarios por productos; como Bogotá produce estados financieros, esto permitió asignar fácilmente los costos a los productos entregados por las entidades.

Según Fainboim (2006) ⁵², uno de los colaboradores de la implantación del POR en el Distrito, para que este modelo proyecte los resultados esperados, debe existir un modelo institucional con las siguientes características:

- *Control centralizado del nivel de gasto y definición centralizada de las prioridades.*
- *Descentralización de la autoridad en el uso de fondos hacia unidades ejecutoras.*
- *Rendición de cuentas a la ciudadanía.*

Este modelo debe tener auditorías que revisen la calidad y confiabilidad de la información y los resultados.

Por medio de este modelo, el Distrito incrementó su nivel de tributación, su independencia financiera y se acercó a los ciudadanos. También es más eficaz para proveer los bienes y servicios que la ciudadanía necesita.

Los cambios que ha vivido el Distrito, frente a la gestión pública, han permitido:

- Aumentar la capacidad de definir los objetivos.
- Aumentar la capacidad de proveer los bienes y servicios por parte del gobierno.
- Aumentar la demanda por resultados.

⁵² *Ibíd.*

- Aumentar el uso de mecanismos de control para los funcionarios por parte de la ciudadanía.

La base para la asignación de recursos, esta dada por la identificación de objetivos orientados a producir bienes y servicios que sigan la prioridad de la administración; para una buena gestión, la administración debe:

- Equilibrar la flexibilidad y responsabilidad por resultados.
- Asignar responsabilidades.
- Cumplir con los resultados.
- Someterse al escrutinio de la sociedad.

Para articular el presupuesto, la planeación y la evaluación.⁵³

Las instituciones, juegan un papel significativo al consolidar los logros de los resultados. *El presupuesto es el instrumento mas importante que tiene el gobierno para disciplinar la gestión de las entidades*⁵⁴, por ello las instituciones presupuestarias son reglas y regulaciones que modelan el diseño e implementación del presupuesto. Esas reglas determinan el marco financiero, donde se desarrolla la gestión y la forma de distribuir los recursos entre las políticas y programas del plan de desarrollo; las reglas deben ser eficaces para que se pueda continuar con una gestión orientada a resultados, ya que si no se disminuye el valor de los compromisos, se incrementan los costos de seguimiento, convirtiéndose en un gasto no rentable para el Distrito.

Al implantar el POR, en el Distrito, lo que se hizo fue unificar el presupuesto de funcionamiento y el de inversión, para tener una visión mas integral de las entidades y ofrecer un vínculo en la asignación de recursos y diseño de las políticas.

⁵³Sandoval Carlos Alberto y Rojas Alexandra, "PLANEACIÓN URBANA E INSTITUCIONES PRESUPUESTALES", Pág. 72, Colombia, 2000.

⁵⁴ Ibíd.

Las ventajas que proporciona este modelo, consistían en que se podía identificar el valor público que genera cada entidad, haciendo evidente el compromiso de una provisión eficiente y con calidad; también, en un mayor compromiso de la administración, teniendo una gestión más transparente y efectiva; y la posibilidad de convertirse en una herramienta de toma de decisiones al interior de las entidades y en los procesos de priorización del gasto.⁵⁵

Se evidencia, en el proyecto de presupuesto del 2002, que este modelo se implementó en las 37 entidades que conforman el nivel central y en los establecimientos públicos. Se espera que el POR se implante en las 20 localidades y en las Empresas Industriales y Comerciales del Estado, quedando así pendiente las Empresas Sociales del Estado, con las cuáles se espera desarrollar la herramienta en el mediano plazo.⁵⁶

Además, en este documento se afirma que el Alcalde Luis Eduardo Garzón se comprometió a retomar el trabajo realizado por la secretaria de Hacienda Distrital desde el año 2000, definiendo el POR como el proyecto prioritario en el Plan de Desarrollo.

2.1 MARCO FISCAL DE MEDIANO PLAZO (MFMP)

Para la elaboración del presupuesto, es condición necesaria el cumplimiento de la ley 617 del 2000, la ley 819 de 2003 y el Marco Fiscal de Mediano Plazo.

⁵⁵ Secretaria de Hacienda Distrital, Proyecto de Presupuesto Orientado a Resultados, Metas 2005 Anexo 5, Bogotá, 2005

⁵⁶ Secretaria de Hacienda Distrital, Proyecto de Presupuesto Anual Del Distrito Capital, Anexo 5: Presupuesto Orientado a Resultados. Administración Central, Bogotá, 2002.

La ley 617 del 2000, estipula que los gobiernos centrales deben poner límites a sus gastos de funcionamiento, cumpliendo con el objetivo de mejorar su autonomía y sus indicadores de solvencia fiscal para así atender sus gastos.⁵⁷

Con la ley 819 del 2003, el gobierno nacional exige explicación y medidas correctivas para los casos de incumplimiento de las metas trazadas en el año anterior; también, se dictan normas orgánicas en materia de presupuesto, responsabilidad y transparencia fiscal y otras disposiciones.

Por su parte, el marco fiscal de mediano plazo, *es un Instrumento que, con la perspectiva de diez años, sirve como referencia para la toma de decisiones fiscales, en el diseño del presupuesto anual. Con este Instrumento se hace una visión de las necesidades de financiamiento en el mediano plazo, e incluye un análisis de los resultados fiscales del año anterior.*⁵⁸

2.1.1 MARCO FISCAL DE MEDIANO PLAZO, resultados fiscales.

En países como Nicaragua, el Marco Presupuestal de Mediano Plazo (MPMP), es una herramienta de administración financiera, la cuál sirve para hacer planificación y presupuesto, su objetivo primordial es mejorar la efectividad del gasto público, teniendo en cuenta las prioridades, política y acciones del gobierno.⁵⁹ Este Marco Presupuestal de Mediano Plazo, se formula con base al Plan Nacional de Desarrollo, donde se establece el Marco Fiscal de Mediano Plazo y el Programa Económico-Financiero, que dictarán las políticas económicas a seguir.

⁵⁷ Restrepo Quintero Gonzalo y Alvarez Villa Daphne, Ley 617 de 2000 y su impacto fiscal territorial, Colombia, 2005.

⁵⁹ Secretaria de hacienda, Proyecto de presupuesto anual de Distrito Capital 2006, Bogotá, 2006.

⁵⁹ Publicada en *La Gaceta*, Diario Oficial, Marco Presupuestario de Mediano Plazo 2006-2008, Nicaragua, del 29 de Agosto del año 2005.

Colombia, es uno de los tanto países, donde las débiles leyes orgánicas del presupuesto, no han permitido alcanzar los objetivos primordiales, como la estabilidad económica; en 1973, con la ley 294, se orientó el equilibrio macroeconómico y el control fiscal, pero tenía el problema de no tener una eficiente ejecución, en 1989 con la ley 38 se buscó mayor eficiencia a costa del equilibrio fiscal, por ello en el 2003, se presenta el proyecto de ley 194, el cuál buscaba focalizar el gasto de una forma eficiente y transparente, con el conocimiento de tener unos recursos limitados. Esta ley adiciona dos instrumentos al sistema presupuestal: el Marco Fiscal de Mediano Plazo (MFMP) y el Marco de Gasto de Mediano Plazo (MGMP), con el fin de garantizar la sostenibilidad de las finanzas públicas, establecer las metas anuales del gasto y su composición sectorial, que se encuentran estipuladas en el Plan Nacional de Desarrollo. Además, esta ley orgánica está dirigida a tres nuevos principios: la priorización del gasto público, el presupuesto bruto y la transparencia.⁶⁰

En el Distrito Capital, el Marco Fiscal de Mediano Plazo, Estipulado en el proyecto del presupuesto anual del distrito capital 2006, muestra los resultados fiscales y presupuestales del distrito durante los años 2003 al 2005. En la administración central del Distrito, el cierre presupuestal en el 2004, se caracterizó por un incremento del 128% a causa de la diferencia de gastos e ingresos, frente al 2003, debido a la implementación de políticas enfocadas al fortalecimiento de ingresos y manejo adecuado de las decisiones en los gastos. En el 2005 se observó una situación similar a la del año anterior, puesto que se presentó un incremento del 49%, equivalente a \$363.983 millones.⁶¹

La situación fiscal de la administración central, en el 2003 presentaba un equilibrio frente a que no existía ni superávit ni déficit, en el 2004, se evidencia un superávit, a causa de que en este año la disponibilidad de fondos se incremento a

⁶⁰ Ministerio de Hacienda, Ley Orgánica de Presupuesto, Bogotá, 2003.

⁶¹ Secretaria de hacienda, Proyecto de presupuesto anual de Distrito Capital 2006, Bogotá, 2006.

\$1.142.610, que descontando los recursos de terceros, cuentas por pagar y reservas presupuestales, daban un saldo negativo a financiar de \$118.474 millones, pero sumados con los reconocimientos, arrojó un superávit de \$182.368 millones. Para el 2005 se proyectó un superávit de \$14.687 millones.⁶²

Comentado el informe de resultados de la vigencia fiscal 2004 y 2005, para la administración central, se analizará el Plan Financiero, que se define, como *un instrumento de planificación y gestión financiera que por medio de unos ingresos y gastos, que se definen para la vigencia, se determina el ahorro y las fuentes de financiamiento para el cumplimiento del plan de desarrollo.*⁶³

Para el 2006, el plan financiero estructurado para la administración central, tiene programado en ingresos totales \$5.799.370 millones; es decir, un incremento del 7% respecto a lo proyectados en el año anterior. Respecto a los gastos corrientes su aumento será del 11%, en relación con el 2005.

En este plan financiero, se presenta un déficit para el 2006, debido a que los gastos de inversión se incrementarán en un 17%, dando así un déficit de 225.192 millones, que sería el endeudamiento neto programado para el 2006.

Para la proyección del plan financiero del 2006, se establecieron unos criterios, para la elaboración de los ingresos, donde se tuvieron en cuenta las perspectivas económicas y fiscales de mediano y largo plazo, el análisis del comportamiento histórico de cada rubro y las gestiones que realiza la administración respecto al recaudo y el desarrollo de los planes de evasión y recuperación de cartera. Para la elaboración de los criterios de los gastos, se tuvo en cuenta el fortalecimiento de los ingresos, la racionalización de los gastos, la priorización de los proyectos de

inversión, la orientación de los recursos al cumplimiento de las estrategias y metas de cada eje del plan de desarrollo; todo el plan de gasto tiene como marco de referencia los objetivos, los principios y las políticas del plan de desarrollo.

Otro componente importante del Marco Fiscal de Mediano Plazo (MFMP), es el superávit primario, que se define como **“El valor positivo que resulte de la diferencia entre la suma de los ingresos corrientes y los recursos de capital, diferentes a desembolsos de crédito, privatizaciones, capitalizaciones, utilidades del Banco de la República (para la Nación) y la suma de los gastos de funcionamiento, inversión y gastos de operación comercial.”**⁶⁴ Para el cumplimiento de este componente, la Secretaria de Hacienda, adelanta un programa, dirigido a “un mayor control a la evasión y morosidad “, por medio de la medición de la evasión y gestión del ICA⁶⁵, del control y seguimiento de los grandes contribuyentes, de la estandarización de los procesos, entre otros.

Otro elemento importante del MFMP, es el análisis de la deuda pública y su sostenibilidad; para ello, está diseñado el plan de endeudamiento, que da financiación al plan de desarrollo, mediante unos recursos de crédito. Para la actual administración, este plan de endeudamiento, tiene previstos como instrumentos de financiación, el Programa de Emisión y Colocación de Bonos Locales y las Operaciones de Crédito con la Banca Multilateral, por un monto de US\$ 644,4 millones, para el periodo 2005-2008, dando cumplimiento al actual plan de desarrollo.

El Costo Fiscal de las extenciones tributarias, es otro elemento del MFMP, que se evidencia cuando alguno de los contribuyentes ve reducida o elimina su carga

⁶⁴ *Ibíd.*

⁶⁵ El ICA, IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO Y AVISOS, es un impuesto de carácter municipal, que recae sobre actividades industriales, comerciales y de servicios.

tributaria, esta situación puede darse por varias figuras enunciadas en la legislación, para el 2005 este costo ascendió a \$24.701.896miles de pesos.

- Exclusión: esta figura no se causa, es decir que el contribuyente exonerado no debe ni pagar ni presentar declaración.
- Exención: En este caso se causa el tributo, pero su tarifa es cero. El contribuyente no cancela nada, pero debe presentar la declaración.
- Descuento tributario: una vez teniendo a cargo el impuesto, se aplica un porcentaje a ser sustraído y su resultado es el neto a apagar.

Se incluye además, en el MFMP, el Costo Fiscal de los Proyectos de Ordenanza o Acuerdo Sancionado. *Se entiende por Costo Fiscal de los Acuerdos al valor de los gastos nuevos o mayores valores del gasto frente a las normas anteriores.*⁶⁶ Este costo puede ser transitorio si se genera por una o más vigencias fiscales y permanentes si afecta a todas las vigencias siguientes a partir de que la norma sea sancionada.

2.2 SISTEMA DE COSTEO ABC

El Sistema de Costeo ABC, es una metodología de asignación de costos que permite calcular los costos unitarios de los productos de cada entidad; es decir, las actividades y/o servicios que ellas elaboran, posibilitando la medición de la gestión por actividades, procesos, productos y políticas. Así es posible conocer el costo en que incurren las entidades para la entrega de bienes y servicios que son su responsabilidad.⁶⁷

⁶⁶ *Ibíd.*

⁶⁷ Secretaria de Hacienda Distrital, Presupuesto Orientado A Resultados. Guía metodológica, Bogotá, 2005.

La metodología utilizada por El Sistema de Costeo ABC⁶⁸, consiste en cuatro niveles, el primer nivel selecciona los indicadores que responden como se va a medir la cantidad, la oportunidad y la calidad de los productos entregados por cada entidad, luego define los centros de costeo que son tres: centro de costos misionales, que son aquellos que entregan los bienes y servicios a terceros; centros de apoyo estratégico, que son los encargados de la planeación estratégica de las entidades; y los centros de apoyo operativo que dan soporte a las áreas de organización.

En el segundo nivel se transfieren los costos del área de apoyo operativo al área de apoyo estratégico y al área de costos misionales.

En el tercer nivel se asignan los centros de costo de apoyo estratégico a los misionales, identificando los gastos de personal, los generales y los recibidos por el centro de apoyo operativo.

En el último nivel, los centros de costos misionales, asignan los productos a terceros; ya teniendo determinados los productos que se generaron del presupuesto de funcionamiento, se pasa a distribuir el presupuesto de inversión, que si apoyan a la realización del producto pasan directamente a él y si no, se deben utilizar los mismos criterios que permitieron transferirlos los costos de funcionamiento a los centros de costo misional para que él haga su distribución.

Ya consolidado El Sistema de Costeo ABC en la entidad, podemos conocer el costo promedio y unitario de los productos del PMR, la tasa de participación de cada área estratégica y operativa, y la necesidad de presupuesto según metas establecidas en el PMR.

⁶⁸ Secretaria de Hacienda Distrital, Presupuesto Orientado A Resultados. Guía metodológica, Bogotá, 2005.

Durante la aplicación de esta metodología, se han llevado a cabo otros sistemas alternos, que han desviado la focalización y actuación del sistema de costeo ABC; por ejemplo en el período 2001 al 2003, se aplicó el método de costeo simplificado, basado en “centros de costeo”, que son “**dependencias de la organización donde se consumen recursos y se realizan determinadas funciones**”⁶⁹, teniendo como fin el entregar bienes y servicios a terceros, encargarse de la planeación estratégica y dar soporte a las diferentes áreas de la organización, siendo este el de menor costo.

También encontramos otro método, en el estudio realizado por la Contraloría de Bogotá, en la Dirección de Economía y Finanzas, referente a la evaluación por resultados de la política pública, desarrollada en el plan de desarrollo actual, donde se evidencia que el POR no está siendo utilizado por las localidades, además encontraron que La Secretaría de Salud, no estaba llevando esta metodología, por que estaba hablando de un sistema denominado GRD (gastos relacionados distritales), tal vez por que los productos no los presenta directamente, sino quien los presenta es el Fondo Financiero Distrital de Salud FFDS; lo anterior, fue evidenciado en una encuesta que se efectuó al HOSPITAL DE USAQUEN, el cuál no posee información del presupuesto orientado a resultados.

Otro hallazgo, es el de la Secretaría de Gobierno que está llevando a cabo un modelo denominado “Presupuesto Participativo”, que consiste en un mecanismo de participación social, donde la población conoce su presupuesto y decide sobre él, según sus necesidades. **El presupuesto participativo, es una cesión de poder de decisión a la ciudadanía sobre la asignación del gasto público**⁷⁰, sus ventajas están en disminuir distancia entre el pueblo e instituciones democráticas, optimiza ingresos y egresos y promueve la participación ciudadana;

⁶⁹ *Ibíd.*

⁷⁰ Secretaría Técnica Asamblea Constituyente de Antioquia, ponencia el presupuesto participativo y la gobernabilidad en el departamento de antioquia, 2005.

frente a este modelo, La Secretaría de Hacienda Distrital no manifiesta acuerdo, puesto que crea confusión a las entidades de cómo presentar su presupuesto, reduciendo la efectividad del sistema de costeo ABC.

Estas anomalías, se presentan debido a que no existe ninguna norma o ley que exija, que las entidades deban proceder con un solo método, creando ineficiencia, debido a que todos hacen algo, pero nada sirve.

El POR, operó en 20 entidades, a diciembre del 2003, en una forma muy preliminar, en este momento esta implementado en 37 entidades de las que conforman el Distrito Capital.

Este modelo, fue aplicado en las entidades del nivel central del distrito en el 2003, con una reunión en la cuál se les hizo una inducción sobre el modelo, a partir de aquí estas entidades debían reunirse para establecer la planeación estratégica de cada entidad, es decir su misión, su visión, sus prioridades y las estrategias a seguir, luego cada entidad debía establecer sus indicadores para saber que productos iban a ofrecer a la ciudadanía y que objetivos seguirían; por último, establecer el sistema de costeo en su entidad y así dar rendición a la secretaría de hacienda encargada de su presupuesto.

3. PRODUCTOS METAS Y RESULTADOS (PMR) 2001-2006

El PMR, es uno de los componentes del POR, que lleva la información primaria para el control político y ciudadano. Este componente evalúa los productos, metas y resultados entregados por cada entidad. Además, Permite efectuar análisis de la asignación del presupuesto, por parte de los concejales, que ya lo conocen y han apropiado esta metodología, sirviendo este como un insumo presupuestal para la asignación de recursos.

La Secretaría de Hacienda, en el proyecto de presupuesto orientado a resultados, en el anexo 5, muestra la visión, misión, estrategias, la priorización, los productos y objetivos de cada entidad del nivel central, con base en ello se analizaron los productos entregados por cada una y se revisaron para saber si concordaban el presupuesto orientado a resultados con el presupuesto tradicional.

El anexo N° 1, muestra que en los años 2001 y 2002 el presupuesto orientado a resultados que unifica los gastos de funcionamiento con los de inversión, concuerda con el presupuesto tradicional del anexo N° 2, el cuál los toma por separado, esto quiere decir que durante la administración del ex alcalde Antanas Mockus, si se llevo a cabo el presupuesto orientado por resultados y se dejó actualizado para septiembre 30 de 2003, sin embargo, con el alcalde Luís Eduardo Garzón durante su período no se ha llevado un registro actualizado a diciembre 31 de cada año, solo proyecciones y aproximaciones. Durante el 2006 se tiene una asignación de recursos, pero no se tiene registrado lo ejecutado hasta el momento, por ello el POR del anexo N° 3 no concuerda con el presupuesto tradicional del anexo N° 4. La explicación de esta discontinuidad, con el proceso de la implantación y manejo del POR, por parte de La Secretaría de Hacienda, es que las cifras de los costos son muy arduas y por eso esta entidad no los hizo en su respectivo momento ni los piensa actualizar, dejando el interrogante si este modelo al cuál le han invertido tanto dinero, en actualizaciones, estudios,

contratación de expertos, cartillas, libros publicados, capacitación para las entidades a nivel central, se puede desechar o dejar en el olvido, haciendo que se desperdicie recursos, que se hubieran podido enfocar hacia la educación, la salud, la vivienda, la alimentación, entre otras, siendo estos elementos de primera necesidad para la comunidad.

3.1 RESULTADOS

3.1.1 OBJETIVO: GESTIÓN PÚBLICA ADMIRABLE, (2001-2004)

PROGRAMA: Administración a la medida

Esta definida en el capítulo 7, artículo 38 y numeral 1 del Plan de Desarrollo del ex alcalde **ANTANAS MOCKUS SIVICKAS**, decreto 440 del 2001, el cuál se propuso adecuar toda la parte administrativa para responder a las necesidades de la ciudadanía, frente a un marco de descentralización.

Este programa, buscaba evaluar los efectos fiscales de mediano plazo de las decisiones de gasto y evaluar las políticas públicas con mecanismos integrados al proceso presupuestal; también, incrementar la productividad de los servidores públicos, creando sentido de pertenencia con la entidad. Otro objetivo que buscaba era implementar el presupuesto por resultados en las entidades centrales, descentralizadas y locales y por último efectuar el diseño y desarrollo del sistema de contabilidad de costos y estructuración del marco de gasto de mediano plazo.

Metas:⁷¹

- *Diseño e implementación de instancias y mecanismos de coordinación*

⁷¹ Alcaldía Mayor de Bogotá, Plan de Desarrollo Para VIVIR todos del mismo lado, decreto 440 del 2001, Bogotá, 2001.

interinstitucional.

- *Transformación de la organización distrital y de sus entidades centrales, descentralizadas y locales.*
- *Diseño y Desarrollo del Sistema Distrital de Información*
- *Presupuesto Inteligente*
- *Mejores por Bogotá. Desarrollo de procesos de capacitación y formación, evaluación y reconocimiento de los servidores públicos.*

3.1.2 Resultados de continuidad.

Estos resultados fueron evidenciados en el SEGPLAN, donde muestra lo programado y ejecutado por año de cada meta.

PROYECTO 138:

Denominado, "Diseño e Implantación de un Sistema de Costeo por Productos como Herramienta del Presupuesto Inteligente" de sus 10 metas, 6 culminaron, equivaliendo a un 60%, las 4 metas restantes (40%), dos de ellas se programaron, pero no tuvieron ejecución,

- ***Seleccionar 1 Software De Costeo Como Herramienta tecnológica Para La Implantación Del Sistema De Costeo Por Actividades Abc.***
- ***Realizar 1 Programa de Sensibilización Y Capacitación.***

Las dos restantes:

- ***Concluir En 10 Entidades Objeto De Estudio - Tipo A La Implantación Del Sistema De Costeo Por Actividades,*** le faltaba el 50%, claro que se reprograma en la administración de Garzón con un 100%.
- ***Implantar En 12 Entidades Catalogadas Como Tipo B El Sistema De Costeo Por Actividades ABC,*** esta meta terminó con un 20% con Mockus y el 80% restante con Garzón en el 2004.

Ambas metas tuvieron consecución en la nueva administración con el programa "Diseño e implantación de un sistema de costeo por producto como herramienta

del presupuesto orientado a resultados". El porcentaje de cumplimiento de este proyecto es del 83,75%, el 16,25% debe ejecutarse en la siguiente administración, sin tener en cuenta las dos metas no ejecutadas.

PROYECTO 145:

"Presupuesto Inteligente para el Distrito Capital" de sus 20 metas, 16 culminaron, lo cuál equivale a un 80%, las 4 metas restantes (20%)

- **Implementar En Un 100 Por Ciento El Sistema De Seguimiento A La Gestión Pública A Partir Del Por Que Permita Realizar Ejercicios De Evaluación De Los Resultados De La Gestión)**, no tuvo ejecución con Mockus, pero si en la de Garzón.
- **Desarrollar El Por En 20 Alcaldías Locales Incluyendo Ejercicios De Planeación Estratégica, Objetivos Y Productos Con Sus Indicadores Y Asignación De Recursos Por Producto**, esta meta tuvo el 75% de ejecución con Mockus y no la retoma Garzón en su nueva administración.
- **Diseñar E Iniciar En 6 Empresas Industriales Y Comerciales Del Distrito El Desarrollo Del Por**, esta meta se ejecutó en un 25% con Mockus, pero con Garzón no tiene consecución.
- **Diseñar E Iniciar En 22 Empresas Sociales Del Estado -Eses (Hospitales Distritales) El Desarrollo Del Por**, esta meta se ejecuto en un 75% en el 2004, con la administración de Mockus, además la continuo la administración de Garzón, agregándole 20 empresas mas, las cuáles se les aplicará el POR, para el 2004 Garzón ha ejecutado el 74% de la meta que se propuso.

El porcentaje de cumplimiento de este proyecto es del 93.42% en la administración de Mockus, el 6.47% queda pendiente de ejecución en la siguiente administración con el programa:" sistema de presupuesto orientado a resultados.", sin tener en cuenta la meta no ejecutada.

PROYECTO 7200:

El programa administración a la medida con su proyecto 7200, denominado: "Fortalecimiento del Sistema Contable Público del Distrito Capital", de sus 10 metas, 8 ya culminaron, y queda pendiente 2 metas (20%),

- ***Divulgar 33 Estados Contables Y Manuales E Instructivos Aplicables A Los Entes Públicos En Concordancia Con Las Disposiciones Emitidas A Nivel Nacional***, esta meta se ejecuto en el 87.88% en el 2004, con la administración de Mockus, pero no tiene seguimiento en la administración del alcalde Garzón
- ***Obtener 100 Por Ciento Información Contable Confiable (Estados Contables) De La Secretaría De Hacienda***", esta meta se ejecuto en un 77.94% en el 2004, con la administración de Mockus, y tiene seguimiento en la de Garzón.

El porcentaje de ejecución de este proyecto es del 96,58%, el 3.42% debe ejecutarse en la siguiente administración.

PROYECTO 7246:

El programa Bogotá atractiva, con su proyecto 7246, denominado: " Gestión de activos y pasivos" de sus 21 metas, 19 ya culminaron, equivaliendo a un 99,90%, las 2 metas restantes (0.1%) se plantearon, pero no hay continuidad en la administración de Garzón.

- ***Desarrollar En Un 100 Por Ciento Una Metodología Para El Seguimiento A Las Empresas Distritales***, esta meta fue estipulada en el Plan de desarrollo de Mockus, ejecutándose el (0%). En la administración de Garzón, tampoco se lleva a cabo.
- ***Ajustar En Un 100 Por Ciento El Manual De Metodologías Que Gobiernan La Administración De Portafolios De Pasivos Y De Activos***, esta meta fue estipulada en el Plan de desarrollo de Mockus, ejecutándose el (0%). En la administración de Garzón, tampoco se lleva a cabo.

3.1.3 OBJETIVO: GESTIÓN PÚBLICA HUMANA, (2004-2008)

PROGRAMA: Planeación fiscal y financiera

Este programa esta identificado como el numeral 8 del articulo 24 del plan de desarrollo de Luís Eduardo Garzón “acuerdo 119 de junio 3 del 2004”, el cuál se compromete a fortalecer la gestión financiera del Distrito, por medio de una gestión orientada a resultados, bajo un marco de gastos de mediano plazo, un modelo de costeo ABC; dirigidos al saneamiento y depuración de recursos y derechos, todo con el fin de garantizar una información contable transparente y confiable.

Este programa posee tres metas fundamentales para desarrollar el objetivo con el cual fue creado:

- Implementar el Marco de Gasto de Mediano Plazo, fortaleciendo el funcionamiento del Presupuesto Orientado a Resultados en la Administración Central, Establecimientos Públicos, Empresas Industriales y Comerciales, Localidades y Empresas Sociales del Estado.
- Afianzar la implementación del Sistema de Costeo ABC como herramienta del Presupuesto Orientado a Resultados en la Administración Central.
- Llevar a cabo el programa de Gestión de Activos y Pasivos en la Administración central.

3.1.4 Resultados de continuidad

De igual forma, estos resultados fueron evidenciados en el SEGPLAN, donde muestra lo programado y ejecutado por año de cada meta.

PROYECTO 138:

El programa planeación fiscal y financiera con su proyecto 138, denominado: "Diseño e implantación de un sistema de costeo por producto como herramienta del presupuesto orientado a resultados." Consta de 2 metas las cuales ya

culminaron en el 2004, por ello este proyecto termina a manos del alcalde Luís Eduardo Garzón.

PROYECTO 145:

Denominado: "sistema de presupuesto orientado a resultados." de sus 13 metas, 6 ya culminaron, equivaliendo a un 46.15%, las 7 metas restantes (53.85%),

Implementar En 100 Por Ciento El Por En 42 Entidades (Eses_Hospitales Y Localidades. Incluye Ejercicios De Planeación Estratégica, Definición De Objetivos Y Productos Con Sus Indicadores Y Asignación De Recursos Por Producto Y Metas) Para El Total De Los Recursos Locales, esta meta se ejecuto en el 74% en el 2004, con la administración de Garzón, pero no tiene programado el 26% restante programado para los años posteriores.

Las 6 metas restantes completan el 100% de ejecución en los siguientes años que permanecerá el plan de desarrollo "Bogotá sin indiferencia". El porcentaje de cumplimiento de este proyecto en lo que se lleva a 31 de diciembre del 2005 es del 79.57%.

PROYECTO 7200:

El programa planeación fiscal y financiera con su proyecto 7200, denominado: "Fortalecimiento del Sistema Contable Público del Distrito Capital", esta constituido por dos metas, las cuales están programadas para el resto de periodo.

PROYECTO 7246:

El programa planeación fiscal y financiera, con el proyecto 7246, denominado: "Gestión de activos y pasivos" las 5 metas se desarrollarán a la medida que se avance en la ejecución del plan de desarrollo actual, claro que en una de ellas ***“Ampliar La Cobertura A 24 Entidades Distritales (Empresas Industriales Y Comerciales Y Los Establecimientos Públicos) La Estrategia De Gestión De***

Riesgo Financiero”, esta meta lleva no contiene datos de programación, en sus observaciones se nota: programado a adelantar en 2005.

3.1.5 Continuidad de la política

Estos son los proyectos con sus respectivas metas, las cuales se armonizaron durante el cambio de administración deL ex alcalde Antanas Mockus al alcalde Luís Eduardo Garzón y han tenido consecución en la actual administración.

138, este proyecto culmina en el 2004 a manos del alcalde Luís Eduardo Garzón, las dos metas que se armonizaron y continuaron operando son:

- **Concluir En 10 Entidades Objeto De Estudio - Tipo A La Implantación Del Sistema De Costeo Por Actividades.**
- **Implantar En 12 Entidades Catalogadas Como Tipo B El Sistema De Costeo Por Actividades ABC.**

145, estos dos proyectos hacen parte de la armonización, los dos se culminarán en la administración de Garzón según lo planeado en el SEGPLAN.

- **Implementar En Un 100 Por Ciento El Sistema De Seguimiento A La Gestión Pública A Partir Del Por Que Permita Realizar Ejercicios De Evaluación De Los Resultados De La Gestión)**,el desarrollo de esta meta, esta a cargo del alcalde Luís Eduardo Garzón, en el 2005 lleva ejecutado un 75% y en el 2006 se ejecutará el 25% restante, ya que el ex alcalde Mockus la presento en su plan de desarrollo mas no la ejecuto.
- **Diseñar E Iniciar En 22 Empresas Sociales Del Estado -Eses (Hospitales Distritales) El Desarrollo Del Por**, esta meta se ejecuto en un 75% en el 2004, con la administración de Mockus y Garzón la lleva ejecutada en otro 74%.

7200, esta es la única meta que se armonizó de este programa, la cuál lleva una ejecución del 77.94% con Mockus.

- ***Obtener 100 Por Ciento Información Contable Confiable (Estados Contables) De La Secretaría De Hacienda”***

4. CONCLUSIONES

1. según el SEGPLAN, la etapa de consolidación del POR ya culminó, evidencia de esto es la terminación del proyecto 138 en el 2004 donde se establece como objetivo, el diseño e implantación del sistema de costeo por producto, como herramienta del POR.
2. Se evidencia una mínima actualización de los datos por parte de La Secretaría de Hacienda, la cuál en documentos del 2006, solo tiene actualizado al 2004 como en el proyecto de presupuesto anual del Distrito Capital y hasta el 2002 en el anexo 5, referente al POR.
3. según la definición del POR y con las expectativas con las que fue implantado, este modelo se desvió de su objetivo fundamental que era ser un modelo el cuál serviría como fuente y base para la toma de decisiones por parte del gobierno Distrital, a causa de no tener una ley que lo haga obligatorio y vinculante.
4. La Secretaria de Hacienda, en el proyecto de presupuesto anual del Distrito Capital del 2005, en el anexo 5, estipula que el POR se llevó a cabo en 20 entidades en diciembre del 2003 correspondiendo al 54,05%, durante este estudio se pudo verificar que para el 2006, ya existe un 100%, pero que solo esta actualizado para el 30 de septiembre del 2003.
5. La aparición de nuevos modelos como el presupuesto participativo, hace que el objetivo del POR se distorsione y no sea ni eficiente ni eficaz, para el Distrito. Además, el no estar determinado por un decreto o ley donde obligue la utilización de este modelo hace que quien desee llevarlo a cabo lo haga y quien no lo quiera hacer no lo hace, volviendo de nuevo a la

forma tradicional de analizar y determinar el presupuesto, causando doble trabajo e incurriendo en altos costos sin necesidad; por ello, se debería hacer un estudio previo y no implantarlo sin saber que consecuencias traería y si de verdad ayudaría a hacer más eficiente, transparente y eficaz para las finanzas del distrito. A pesar de haberse implementado en estos cinco años, aún no existe dominio por parte de las entidades del nivel central. Los resultados muestran que se implantó un modelo que sirvió en otros países, pero no en el Distrito, debido a que todos cuentan con una situación económica, social y política diferente.

6. Esta doble aplicación de modelos lleva a una mala administración de recursos, donde todos están haciendo, pero no se ven resultados concretos.}
7. En la administración de Luís Eduardo Garzón, 2004-2008, se retomo el trabajo realizado por la secretaria de Hacienda Distrital desde el año 2000, definiendo el POR como el proyecto prioritario en el Plan de Desarrollo.⁷²
8. En el programa 145, en su segunda meta denominada: **“El Por En 20 Alcaldías Locales Incluyendo Ejercicios De Planeación Estratégica, Objetivos Y Productos Con Sus Indicadores Y Asignación De Recursos Por Producto”**, esta meta es una más que confirma que al no armonizarla en el plan de desarrollo de Luís Eduardo Garzón, se sigue perdiendo el seguimiento del POR por parte de las localidades que en este momento muchas de ellas no conocen ni manejan el POR, debido a los cambios de administración y a la no actualización y capacitación de La Secretaría de Hacienda.

⁷² Secretaria de Hacienda Distrital, proyecto de presupuesto anual del Distrito Capital 2002, anexo 5: Presupuesto Orientado a Resultados, Págs.206, Bogotá, 2002

5. GLOSARIO

BUROCRACIA: es una estructura organizativa caracterizada por ser una elite que se basa en formar relaciones sociales con ellos mismo, haciendo acumulación de riquezas.

EFICIENCIA: capacidad administrativa de producir el máximo de los resultados con el mínimo de recursos.

EFICACIA: capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos.

RESPONSABILIDADES FIDUCIARIAS: Es la obligación del gobierno de usar los recursos públicos en forma responsable, transparente, honesta y eficiente.

POR: presupuesto orientado a resultados, que establece herramientas de seguimiento y evaluación a las entidades, para garantizar el uso eficiente de los recursos.

PMR: producto, metas y resultados, es una herramienta que sirve para orientar la planeación, comprometiéndose las entidades con unas metas que son evaluadas periódicamente.

SEGPLAN: es el sistema de información con el cual se realiza el seguimiento del Plan de Desarrollo Distrital a nivel de proyectos, este sistema tiene en cuenta los gastos de inversión

SISTEMA DE COSTEO ABC: es un modelo que se basa en la agrupación en centros de costos que conforman una secuencia de valor de los productos y

servicios de la actividad de la empresa, en pocas palabras, con el se analiza las actividades y sus correspondientes generadores de costos.

PRESUPUESTO: Es un plan de acción dirigido a cumplir un objetivo estipulado, expresado en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones establecidas.

LEY ORGÁNICA DE PRESUPUESTO: Es una ley que regula lo correspondiente a la programación, aprobación, modificación y ejecución de los presupuestos, también la coordinación con el Plan de Desarrollo, así como también la capacidad de los organismos y entidades estatales para contratar.

MARCO FISCAL DE MEDIANO PLAZO (MFMP): Es un Instrumento de programación y gestión financiera de mediano plazo del sector público, abarca 10 años.

MARCO DE GASTO DE MEDIANO PLAZO (MGMP): Es un Instrumento que sirve para adoptar decisiones en materia de composición del gasto en el mediano plazo, basado en el tope máximo que se estipula en el Marco Fiscal de Mediano Plazo. En este Marco se presenta el gasto total, y luego lo descompone en sectores para así ver las políticas y programas dados en el presupuesto, también tiene las propuestas de nuevas políticas de gasto para los siguientes tres años.

6. BIBLIOGRAFIA.

- ☑ Alcaldía Mayor de Bogotá, Plan de Desarrollo Para VIVIR todos para un mismo lado, decreto440 del 2001, Bogotá, 2001.
- ☑ López Andrea, “La Nueva Gestión Pública: Algunas Precisiones para su Abordaje Conceptual”, INSTITUTO NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Dirección de Estudios e Información, documento N° 68.
- ☑ Barzelay Michael, “LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA, un acercamiento a la investigación al debate de las políticas”, 172 Pág., 2003, México.
- ☑ Benegas-Lynch, BIENES PÚBLICOS, EXTERNALIDADES Y LOS FREE-RIDERS: EL ARGUMENTO RECONSIDERADO, Argentina, 1997.
- ☑ Buchanan James .M, “LA HACIENDA PÚBLICA EN SU PROCESO DEMOCRATICO”, 347 Pág., 1973, España.
- ☑ CONSTITUCION POLITICA DE 1991, Artículo 343 y 344, disponible en (http://www.presidencia.gov.co/constitu/titulo12_2.htm, acceso junio 5 de 2006).
- ☑ CONSTITUCION POLITICA DE 1991, Artículo 339- 355, disponible en (http://www.presidencia.gov.co/constitu/titulo12_2.htm, acceso junio 20 de 2006).
- ☑ DECRETO 714 DE 1996, (noviembre 15).
- ☑ Departamento Nacional de Planeación, “RENOVACIIÓN DE LA ADMIINIISTRACIIÓN PÚBLICA” Conpes 3248, 20 de octubre de 2003.
- ☑ Departamento Nacional de Planeación, “REFORMA DEL ESTATUTO ORGANICO DEL PRESUPUESTO2” Conpes 3252, 2003.
- ☑ Departamento Nacional de Planeación, “RENOVACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: GESTIÓN POR RESULTADOS Y REFORMA DEL SISTEMA NACIONAL DE EVALUACIÓN” Conpes 3294, 2004.

- ☑ Eggertsson, Thrainn *Economic Behavior and Institutions*, Cambridge University Press, 1990, p.59.
- ☑ Estatuto Orgánico de Bogotá, D.C., DECRETO No. 1421, (julio 21 de 1993).
- ☑ Fainboim Yacer Israel, PRESUPUESTACION POR RESULTADOS AL NIVEL SUBNACIONAL La experiencia de Bogotá, Fondo Monetario Internacional, Bogotá, 2006.
- ☑ Finot Iván, Elementos para una reorientación de las políticas de descentralización y participación en América Latina, CLAD, revista N° 15. disponible en (<http://www.clad.org.ve/rev15/Finot.html>, acceso junio 5 de 2006).
- ☑ Gutiérrez Dávila Hugo y Jiménez Meza Lizeth, MODELO PARA EVALUAR LA AGENDA DEL BUEN GOBIERNO, MEXICO, 2005.
- ☑ Indicadores de Control de Gestión. una nueva herramienta en la gestión pública, disponible en (http://www2.mecon.gov.ar/foro_presupuesto/trabajos/Eduardo%20Bacci-%20Exposicion%20Indicadores%202013_10_2005.doc, acceso julio 8 de 2006).
- ☑ John Brown, “De la gobernanza o la constitución de la política del neoliberalismo”, agosto de 2001.
- ☑ LEY 152 DE 1994, “Ley Orgánica del Plan de Desarrollo”, El Congreso de Colombia, (disponible en: <http://www.cdm.gov.co/normas/ley152de1994>, acceso junio 5 de 2006).
- ☑ LEY 819 DE 2003, Poder público - rama legislativa, disponible en (<http://www.secretariasenado.gov.co/leyes/L0819003.HTM>, acceso junio 5 de 2006).
- ☑ Matas Carles Ramió, “Los problemas de la implantación de la nueva gestión pública en las administraciones públicas latinas: modelo de Estado y cultura institucional”, Publicado en la Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 21, Caracas (Oct. 2001).

- ☑ March, James G. y Johan P. Olsen, *Democratic Governance*, New York, the Free Press, 1995.
- ☑ Ministerio de Hacienda Y Crédito, MARCO FIISCAL DE MEDIANO PLAZO 2005, Junio 2005.
- ☑ Ministerio de Hacienda, Ley Orgánica de Presupuesto, Bogotá, 2003.
- ☑ Musgrave Richard.A y Musgrave Peggy.B., "HACIENDA PUBLICA TEORICA Y APLICADA", 779 PAG., 1992, España.
- ☑ Naím Moisés, "Latin America's Journey to the Market: from macroeconomic shocks to institutional therapy", Occasional papers number 62 International Center for Economic Growth, 1995.
- ☑ Orlansky Dora, "Glosario Básico de la Bibliografía Neoinstitucionalista", Argentina, 2005.
- ☑ Ospina Sonia, Evaluación de la gestión pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano, revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 19 (Feb. 2001), Caracas.
- ☑ Pineda Nicolás, Rendición de cuentas y democratización. La revisión de las cuentas públicas municipales en el estado de Sonora, México, 2006.
- ☑ POLLIT, Christopher y BOUCKAERT, *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford, Oxford University Press, (2000).
- ☑ Prieto Jano, M^a J. y Martín García, M^a L., la gestión pública. Análisis de los aspectos diferenciales entre gestión pública y gestión empresarial, España, 2003.
- ☑ Sandoval Carlos Alberto y Rojas Alexandra, "PLANEACIÓN URBANA E INSTITUCIONES PRESUPUESTALES", Pág. 72, Colombia, 2000.
- ☑ Sarmiento Gómez Alfredo "Hacia un desarrollo económico-social equitativo, participativo e incluyente", Instituto Interamericano para el Desarrollo Social, Colombia, 2003.
- ☑ Secretaría de Educación Distrital, Bogotá Piensa en el Futuro. Un Marco De Gasto de Mediano Plazo para el Sector Educativo 2004-2013, Bogotá, 2003.

- ☑ Secretaria de Hacienda Distrital, “Memorias 95/97”, Fedesarrollo, Pág.217, noviembre de 1997.
- ☑ Secretaria de Hacienda Distrital, “Al prospecto del programa de emisión y colocación de bonos de deuda pública interna en Bogotá, D.C”, capitulo: información económica y financiera Bogotá, D.C., 2005.
- ☑ Secretaria de Hacienda Distrital, “Presupuesto Orientado A Resultados- POR- bajo un marco de mediano plazo”, Bogotá, 2005.
- ☑ Secretaria de Hacienda Distrital, Presupuesto Orientado A Resultados. Guía metodológica, Bogotá, 2005.
- ☑ Secretaria de Hacienda Distrital, proyecto de presupuesto anual del Distrito Capital 2002, anexo 5: Presupuesto Orientado a Resultados, Págs.206, Bogotá, 2002.
- ☑ Secretaría Técnica Asamblea Constituyente de Antioquia, ponencia el presupuesto participativo y la gobernabilidad en el departamento de antioquia, 2005.
- ☑ Sen Amartya, “.Desarrollo y libertad “, editorial Bogotá ,1999.
- ☑ Stiglitz J, On the Economic Roll of the State, Brasil Blackwell, 1989.
- ☑ Wiesner Eduardo, Descentralización fiscal en América Latina, capitulo VI La economía neoinstitucional, la descentralización y la gobernabilidad local, Chile, 1997.
- ☑ Wolf Charles, Markets of Government: Choosing between imperfect alternatives, The Mit Press, 1988.

ANEXO 1.

**SECRETARIA DE HACIENDA
PRESUPUESTO ORIENTADO A RESULTADOS
DESTINACIÓN DE RECURSOS A PRODUCTOS 2001-2003**

PRODUCTOS ENTIDAD	2001			2002			2003 30-sep-03		
	inversión directa	funcionamiento	total	inversión directa	funcionamiento	total	inversión directa	funcionamiento	total
ADMINISTRACIÓN DE LIQUIDEZ									
ATENCIÓN AL CIUDADNO Y ENTIDADES									
INFORMACIÓN FINANCIERA Y ECONOMICA									
DEFINICIÓN DE POLITICAS ECONOMICAS Y FISCALES									
ADMINISTRACIÓN DEL CAD									
ADMINISTRACIÓN DE ENDEUDAMIENTO									
ADMINISTRACIÓN DE OBLIGACIONES PENSIONALES									
RENDICIÓN DE CUENTAS A LA ADMINISTRACIÓN Y A LAS ORGANIZACIONES DE CONTROL POLITICO Y CIUDADANO									
ADMINISTRACIÓN DE PORTAFOLIO DE DEUDA DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL	165,362,469	2,292,529,820	2,457,892,289	390,370,583	1,757,134,494	2,147,505,077	625,498,598	2,280,763,642	2,906,262,240
RECONOCIMIENTO DE PENSIONES, EXPEDICIÓN DE CUOTAS PARTES Y BONOS PENSIONALES Y ATENCIÓN A PENSIONADO	53,321,600	3,086,305,019	3,139,626,619	312,585,974	1,547,478,426	1,860,064,400	374,498,598	2,815,203,595	3,190,002,194
GESTIÓN DE PORTAFOLIO DE DEUDA									
RECONOCIMIENTO DE PENSIONES, EXPEDICIÓN DE CUOTAS PARTES Y BONOS PENSIONALES									
GESTIÓN DE PAGOS	112,998,789	1,960,492,978	2,073,491,767	390,370,583	1,313,805,247	1,704,175,830	1,347,698,598	2,580,495,418	3,928,194,016
GESTIÓN DE INGRESOS	978,775,289	8,428,678,079	9,407,543,368	3,473,410,517	7,260,746,824	10,734,157,341	4,825,443,112	16,724,734,061	21,550,177,173
ADMINISTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN DE ENTIDADES LIQUIDAS	19,300,000	7,353,931,785	7,372,691,785	245,885,974	1,611,268,263	1,857,154,237	365,498,598	3,570,285,593	3,935,784,192
SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACIÓN HACENDARIO - SIIH	3,149,012,182	7,218,431,338	10,367,443,520	5,264,769,216	7,883,073,496	13,147,842,713	7,086,048,598	6,639,397,468	13,725,446,066
GESTIÓN PRESUPUESTAL	210,845,429	3,729,375,650	3,940,221,079	670,253,703	2,724,625,551	3,394,879,254	1,292,698,598	5,743,505,721	7,036,204,319
GESTIÓN CONTABLE	206,623,087	1,487,841,031	1,694,464,118	1,157,270,546	1,251,776,043	2,409,046,589	1,375,748,598	4,058,100,804	5,433,849,402
FORMULACION DE RECOMENDACIONES DE POLÍTICA ECONOMICA, FISCAL Y FINANCIERA	277,951,429	4,497,230,686	4,775,182,115	3,633,233,427	3,919,986,195	7,553,219,621	8,231,462,136	3,034,368,944	11,265,831,080
GESTIÓN DE RIESGO									
FOMENTO ECONOMICO									
GESTIÓN DE RIESGO FINANCIERO									
PENSIONES									
PRESUPUESTO DEL DISTRITO CAPITAL									
TESORERIA DEL DISTRITO CAPITAL									
CONTABILIDAD DEL DISTRITO CAPITAL									
SUBTOTAL productos	5,174,190,274	40,054,366,386	45,228,556,660	15,538,150,524	29,269,894,539	44,808,045,063	25,524,595,435	47,447,155,246	72,971,750,681
presupuesto otros productos no incluidos en la vigencia	1,138,889,891	22,291,956,180	23,430,846,071	3,861,862,165	14,168,895,763	18,030,757,928	0	0	0
pasivos exigibles	0	0	0	0	0	0	88,894,415	50,851,773	139,746,188
mas transferencias	897,964,770,965	0	897,964,770,965	1,053,807,922,454	262,829,179,366	1,316,637,101,820	1,195,419,603,412	246,872,790,784	1,442,292,394,196
SUBTOTAL	904,277,851,130	62,346,322,566	966,624,173,696	1,073,207,935,143	306,267,969,668	1,379,475,904,811	1,221,033,093,262	294,370,797,803	1,515,403,891,065
mas inversión directa	0	283,800,461,500	283,800,461,500	0	0	0	0	0	0
mas fondos pensionales	0	131,391,677,433	131,391,677,433	0	159,522,769,643	159,522,769,643	0	165,374,988,131	165,374,988,131
mas aplicación de la ley 617	0	27,285,324,588	27,285,324,588	0	1,500,000,000	1,500,000,000	0	0	0
gastos administrativos y operativos	0	0	0	0	0	0	0	150,000,000	150,000,000
mas otro (fondo cuenta del consejo de		0	0	70,000,000	8,208,293,325	8,278,293,325	1,180,000,000	8,717,667,896	9,825,667,896
FUENTE: SECRETARIA DE HACIENDA.		504,823,786,087	1,409,101,637,217	1,073,277,935,143	475,499,032,636	1,548,776,967,779	1,222,141,093,262	468,613,453,830	1,690,754,547,092
		455,237,088,680	0	0	0	471,855,217,587	0	0	463,657,685,690
		1,864,338,725,897	0	0	0	2,020,632,185,366	0	0	2,154,412,232,782

ANEXO 2.

SECRETARIA DE HACIENDA EJECUCION PRESUPUESTAL CONSOLIDADA DE EGRESOS A DICIEMBRE 31 MILES DE PESOS PRESUPUESTO				
CODIGO	CUENTA	2001	2002	2003
31	GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	504.823.786	475.499.034	881.545.817
311	ADMINISTRATIVOS	105.905.686	65.939.950	66.049.265
31101	SERVICIOS PERSONALES	33.789.250	32.049.761	37.223.810
31102	GASTOS GENERALES	32.380.886	27.143.905	21.780.236
31103	APORTES PATRONALES	39.735.550	6.746.284	7.045.219
313	TRANSFERENCIAS PARA FUNCIONAMIENTO.	398.873.024	409.504.615	815.436.794
315	PASIVOS EXIGIBLES	45.076	54.468	59.758
316	CUENTAS POR PAGAR	0	0	0
32	SERVICIO DE LA DEUDA	455.237.089	471.855.218	926.018.331
321	INTERNA	168.545.595	176.737.965	142.365.486
322	EXTERNA	207.651.941	225.365.570	229.448.130
325	TRANSFERENCIA SERVICIO DE LA DEUDA	0	22.465.238	20.348.753
33	INVERSION	904.277.851	1.073.277.935	2.418.093.481
331	DIRECTA	6.154.680	19.466.544	27.432.595
3310	POR LA BOGOTA QUE QUEREMOS	1.400.967	0	0
33111	BOGOTA PARA VIVIR TODOS DEL MISMO LADO	4.753.713	19.466.544	27.432.595
332	TRANSFERENCIAS PARA INVERSION	897.964.771	1.053.807.922	2.390.571.991
3320202	E.A.A.B.	11.980.032	10.731.854	11.603.281
334	PASIVOS EXIGIBLES	158.400	3.468	88.894
335	CUENTAS POR PAGAR	0	0	0
34	DISPONIBILIDAD FINAL	0	0	0
3	TOTAL EGRESOS	1.864.338.726	2.020.632.186	4.225.657.628
	TOTAL	1.864.338.726	2.020.632.186	4.225.657.628

FUENTE: CONTRALORÍA DE BOGOTÁ

ANEXO 4.**SECRETARIA DE HACIENDA
EJECUCION PRESUPUESTAL CONSOLIDADA
DE EGRESOS A DICIEMBRE 31
MILES DE PESOS**

CODIGO	CUENTA	2004	2005	Jun-06
31	GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	502.982.928	560.593.669	1.255.353.111
311	ADMINISTRATIVOS	56.799.699	72.638.726	158.687.288
31101	SERVICIOS PERSONALES	32.526.839	38.266.409	79.904.363
31102	GASTOS GENERALES	17.842.145	24.932.176	55.385.617
31103	APORTES PATRONALES	6.430.715	9.440.141	0
31201	SERVICIOS PERSONALES	0	0	0
31202	GASTOS GENERALES	0	0	3.735.000
31203	APORTES PATRONALES	0	0	347.151.951
313	TRANSFERENCIAS PARA FUNCIONAMIENTO.	445.945.234	487.588.701	769.118.725
314	GASTOS DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	0	0	0
315	PASIVOS EXIGIBLES	237.995	366.241	57.455
316	CUENTAS POR PAGAR	0	0	0
32	SERVICIO DE LA DEUDA	603.357.860	586.934.967	1.752.249.042
321	INTERNA	260.291.243	316.279.920	512.775.306
322	EXTERNA	238.348.644	156.245.171	925.435.769
325	TRANSFERENCIA SERVICIO DE LA DEUDA	17.043.669	8.424.418	25.099.146
33	INVERSION	1.362.152.909	1.962.624.490	4.699.754.115
331	DIRECTA	28.439.817	36.986.722	2.604.195.286
33111	BOGOTA PARA VIVIR TODOS DEL MISMO LADO	6.441.136	2.640.000	93.982.648
3311202	EJE URBANO REGIONAL	6.125.659	6.648.679	24.477.104
3311204	OBJETIVO GESTIÓN PÚBLICA HUMANA	15.873.021	30.338.043	72.205.544
332	TRANSFERENCIAS PARA INVERSION	1.333.679.906	1.925.237.740	2.139.700.153
3320202	E.A.A.B.	0	0	0
334	PASIVOS EXIGIBLES	33.186	400.028	0
3	TOTAL EGRESOS	2.468.493.696	3.110.153.126	7.707.356.269
	TOTAL	2.468.493.696	3.110.153.126	7.707.356.269

FUENTE: CONTRALORÍA DE BOGOTÁ