



GUÍA CONCEPTUAL DEL PMR: PRODUCTOS, METAS Y RESULTADOS

DIRECCIÓN DISTRITAL DE PRESUPUESTO
SUBDIRECCIÓN DE ANÁLISIS Y SOSTENIBILIDAD PRESUPUESTAL

VERSIÓN 3

Abril 2024



Ana María Cadena
Secretaria Distrital de Hacienda

Claudia Marcela Numa Páez
Directora Distrital de Presupuesto

Jennifer Lilian Pabón Martínez
Subdirectora de Análisis y Sostenibilidad Presupuestal

Equipo Técnico

Daira Muñoz Tandíoy
Profesional especializada Subdirección de Análisis y Sostenibilidad Presupuestal

Leidy Karina Ospina
Contratista Subdirección de Análisis y Sostenibilidad Presupuestal

Mario Alejandro Quintero
Contratista Subdirección de Análisis y Sostenibilidad Presupuestal

Jairo Jesús Medina Roa
Contratista Subdirección de Análisis y Sostenibilidad Presupuestal

TABLA DE CONTENIDO

1	CONTEXTO.....	6
2	MARCO CONCEPTUAL	8
3	EL PMR - PRODUCTOS, METAS Y RESULTADOS EN EL CICLO PRESUPUESTAL	10
4	ESTRUCTURA DEL PMR	13
4.1	OBJETIVOS	15
4.2	PRODUCTOS.....	16
4.3	INDICADORES	16
4.4	TRAZADORES PRESUPUESTALES	17
4.5	TERRITORIALIZACIÓN	18
5	PROCESO DE FORMULACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL PMR	18
5.1	DETERMINAR LOS OBJETIVOS CON LOS QUE SE BUSCA IMPACTAR A LA POBLACIÓN OBJETIVO.....	19
5.2	DETERMINAR LOS PRODUCTOS (BIENES Y SERVICIOS) CON LOS QUE SE LOGRA OBTENER LOS OBJETIVOS.	21
5.3	DEFINICIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE LOS INDICADORES Y LAS METAS (OBJETIVOS Y PRODUCTOS) ..	22
5.4	ATRIBUTOS DE LOS INDICADORES DE OBJETIVO Y DE PRODUCTO	25
6	ASIGNACIÓN DE LOS GASTOS DE FUNCIONAMIENTO EN LOS PRODUCTOS PMR	30
6.1	PASO 1. CLASIFICAR Y SELECCIONAR LOS RECURSOS A DISTRIBUIR	31
6.2	PASO 2. DEFINIR Y CLASIFICAR LOS CENTROS DE COSTO PARA DISTRIBUIR LOS RECURSOS DE GASTOS DE PERSONAL.	32
6.3	PASO 3. ESTIMAR LA PARTICIPACIÓN PORCENTUAL DE LOS GASTOS DE PERSONAL DE LOS DIFERENTES CENTROS DE COSTO DE LA ENTIDAD.....	33
6.4	PASO 4. ASIGNACIÓN DE LOS GASTOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS TÉCNICOS	34
6.5	PASO 5. ASIGNAR LOS RECURSOS DE LOS CENTROS DE COSTO MISIONALES HACIA LOS PRODUCTOS DEFINIDOS EN EL PMR.....	34
6.6	PASO 6. DISTRIBUCIÓN DE CENTROS DE COSTO DE APOYO Y ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS EN LOS PRODUCTOS DEFINIDOS EN EL PMR	38
6.7	PASO 7. RESULTADO DE LA DISTRIBUCIÓN DEL TOTAL LOS RECURSOS DE FUNCIONAMIENTO PARA LOS PRODUCTOS DEL PMR	38
7	BIBLIOGRAFÍA.....	40

Lista de gráficas

Gráfica 1. Ciclo Presupuestal.....	10
Gráfica 2. Insumos para la formulación del PMR	14
Gráfica 3. Estructura del PMR	15
Gráfica 4. Trazadores presupuestales y entidades líderes.....	17
Gráfica 5. Estructura de un objetivo	19
Gráfica 6. Estructura de un producto	21
Gráfica 8. Estructura de un indicador de objetivo.....	23
Gráfica 9. Ejemplo de un indicador de objetivo	23
Gráfica 10. Estructura de un indicador de producto	24
Gráfica 11. Tipos de centros de costo.....	32

Lista de tablas

Tabla 1. Instrumentos de sistematización	10
Tabla 2. Ejemplos de indicadores de objetivo	23
Tabla 3. Tipos de acumulación	26
Tabla 4. Ejemplo de indicadores de mantenimiento.....	28
Tabla 5. Ejemplos de indicadores de incremento.....	28
Tabla 6. Ejemplo de indicadores de disminución	29
Tabla 7. Ejemplos de territorialización de indicadores.....	30
Tabla 8. Clasificación de los recursos a distribuir.....	32
Tabla 9. . Clasificación de los centros de costo.....	33
Tabla 10. Participación porcentual de los Gastos de Personal de los diferentes centros de costo.....	34
Tabla 11. Porcentaje de distribución de tiempo en los producto PMR.....	35
Tabla 12. Registro de la información en el sistema.....	36
Tabla 13. Recursos asignados por centro de costo por Producto PMR	36
Tabla 14. Porcentaje de participación de los Productos PMR sobre el costo total de los CeCos misionales.....	37
Tabla 15. Distribución recursos de funcionamiento en los productos del PMR	38

Lista de siglas

BogData	Plataforma tecnológica de la Secretaría Distrital de Hacienda
CeCos	Centro de Costo
CONPES DC	Consejo de Política Económica y Social del Distrito Capital
CRP	Certificado de Registro Presupuestal
DNP	Departamento Nacional de Planeación
EPICO	Evaluación del Presupuesto de Inversión Colombiano
FDL	Fondos de Desarrollo Local
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PDD	Plan Distrital de Desarrollo
PEP	Plan de Estructura de Proyectos
PMR	Productos, Metas y Resultados
POR	Presupuesto Orientado a Resultados
POT	Plan de Ordenamiento Territorial
SASP	Subdirección de Análisis y Sostenibilidad Presupuestal
SCRD	Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte
SDH	Secretaría Distrital de Hacienda
SDP	Secretaría Distrital de Planeación
SEGPLAN	Sistema de Seguimiento al Plan de Desarrollo Distrital

1 Contexto

En el año 2001, la Administración Distrital inició la implementación del enfoque del Presupuesto Orientado a Resultados (POR); que dirige la asignación de recursos hacia resultados que impacten positivamente a la ciudad y sus habitantes. El principal instrumento de dicho enfoque es el PMR: Productos, Metas y Resultados. Esta herramienta se utiliza durante el ciclo presupuestal en la Programación, Ejecución, Seguimiento y Evaluación de los recursos públicos; y a través de ella, las entidades que conforman el Presupuesto Anual del Distrito Capital distribuyen el presupuesto de funcionamiento e inversión en los bienes y servicios (productos) que entregan a la ciudadanía.

Desde su implementación, el PMR hizo parte del procedimiento presupuestal regular de programación del presupuesto anual para las 36 entidades del nivel central y de los establecimientos públicos del Distrito Capital, así mismo, durante el 2004 se inició la implementación del componente PMR en las Empresas Industriales y Comerciales del Distrito. Con el Acuerdo 761 de 2020¹ - artículo 36, Bogotá se propuso la meta de elevar la calidad del gasto público, entendido como *“aquel que se realiza aplicando los criterios que lo hacen más eficiente, eficaz y efectivo, con el objetivo de generar un impacto positivo sobre la calidad de vida de la población”*. Para ello, estableció como imperativo el fortalecimiento de *“los mecanismos de planificación y programación presupuestaria, a través, entre otros, de la herramienta Productos, Metas y Resultados – PMR”*, de esta manera se fomenta el uso adecuado de los recursos por medio de la aplicación de herramientas que facilitan la evaluación y validación permanente del gasto público; permitiendo así la adecuada toma de decisiones que redunde en el bienestar de los ciudadanos y en una mejor ciudad con un entorno sostenible.

La permanente evaluación del gasto público es necesaria por múltiples razones. Una de ellas consiste en la necesidad de validar su pertinencia con relación a las preferencias de los ciudadanos. Los bienes y servicios provistos con el gasto público no siempre se confrontan con una demanda revelada. Existen pocos incentivos a dejar de prestar servicios y por ende el gasto público tiene una tendencia inercial a la expansión. Esto no quiere decir que la Administración Distrital no pueda preguntarse permanentemente sobre la relevancia del gasto y hacer las modificaciones que considere pertinentes con el fin de elevar su eficiencia.

¹ “Por medio del cual se adopta el Plan de desarrollo económico, social, ambiental y de obras públicas del Distrito Capital 2020-2024 “Un nuevo contrato social y ambiental para la Bogotá del siglo XXI”

En este orden de ideas, el PMR contribuye a validar la eficiencia del gasto público. A saber, Izquierdo (2018) menciona:

“La eficiencia es una manera de hacer más con menos. Requiere maximizar los productos, como el volumen de servicios prestados; minimizar los insumos, como la cantidad de recursos, tiempo o capital requerido para producir esos servicios, y mantener o mejorar la calidad. La eficiencia en el gasto público se puede clasificar en eficiencia técnica, que trata de las ineficiencias en cada componente del gasto, y la eficiencia asignativa, cuyo fin es priorizar entre partidas de gasto alternativas basándose en la evidencia y asignar el gasto a programas con tasas de retorno más altas” (Izquierdo, Pessino, Vuletin, 2018, p.50).

De ahí, que los dos tipos de eficiencia del gasto público, la técnica y la asignativa, resultan ser cruciales para promover el crecimiento económico a largo plazo y así mejorar la equidad.

En términos de eficiencias técnicas, el PMR viene avanzando hacia la finalidad de establecer costos unitarios de los diferentes productos, lo que permitiría a las entidades realizar comparaciones en diferentes periodos y por tanto, mejorar el proceso para la toma de decisiones.

El PMR es una herramienta que permite identificar redundancias o duplicidades en la oferta de bienes y servicios, así como a corregirlas. En una perfecta organización del gasto público, los diferentes niveles de gobierno deben ofrecer portafolios de bienes y servicios complementarios, pero no deben duplicarse. Lo propio debe ocurrir entre entidades públicas de la misma jurisdicción. En caso de duplicidad, la revisión de la calidad del gasto debe servir para identificar y corregir esas duplicidades que se podrían presentar en las entidades de gobierno, facilitando que ese bien y/o servicio a favor del ciudadano lo suministre quien mejor lo haga.

El PMR no pretende resolver todos los retos en materia de calidad del gasto, pero si supone que la información registrada sea clara, completa y de calidad; de manera que permita una adecuada asignación de recursos enfocada en el logro de objetivos de ciudad, y que contribuyan a los objetivos propuestos en el plan de desarrollo de cada administración. Es en este sentido que, bajo el liderazgo de la SDH, a través de la Dirección Distrital de Presupuesto - Subdirección de Análisis y Sostenibilidad Presupuestal, se tiene la apuesta constante del fortalecimiento de lineamientos claros para su implementación, generar estructuras que sean pertinentes y útiles para los tomadores de decisiones en las entidades, y para la consolidación de estos registros en el sistema de información implementado por el Distrito Capital, de modo que facilite una asignación de recursos cada vez más eficaz e inteligente.

De acuerdo con lo mencionado, y a partir de los avances y cambios generados en el transcurso del tiempo dentro de la ciudad, se realiza la actualización permanente de la metodología implementada en el Distrito Capital para la programación,

ejecución, seguimiento y evaluación de los recursos a través del PMR; en aras de contemplar nuevos escenarios de intervención dentro de la planeación para el desarrollo eficaz de este instrumento.

El objetivo de este documento consiste en que las entidades y los ciudadanos comprendan e interioricen el PMR como una herramienta gerencial dentro del ciclo presupuestal, que permite un proceso de mejora continua en la calidad del gasto. El PMR, en combinación con otras herramientas de medición, impulsa un proceso en el que permanentemente se plantea cómo puede generarse mayor valor por cada peso de gasto público.

2 Marco Conceptual

En Colombia desde los años noventa, se adoptó como enfoque de gestión pública la Nueva Gerencia Pública – NGP -, la cual parte de los principios de eficiencia del gasto y maximización del valor público. En consecuencia, la Constitución Política de 1991 definió en su artículo 339 que “Las entidades territoriales elaborarán y adoptarán de manera concertada entre ellas y el gobierno nacional, planes de desarrollo, con el objeto de asegurar el uso eficiente de sus recursos y el desempeño de sus funciones”, dicho esto y con el ánimo de garantizar la concertación referida en este artículo, se cuenta con un instrumento denominado *Programas Orientados a Resultados*, los cuales determinan las estrategias de gobierno plasmadas en los planes de desarrollo (DNP, 2021, p.4).

El modelo de Gestión Pública Orientada a Resultados - GPOR, se concibe como “un enfoque gerencial que busca adaptar las estructuras, los procedimientos, las instituciones y los recursos de una organización para que su labor se oriente a obtener los resultados (productos, efectos e impactos) planeados que permitan la creación de valor público” (DNP, 2018, p.8). Así mismo, se hace énfasis en el seguimiento a los resultados y no solo a los procedimientos. Este modelo de gestión está dirigido a saber qué se hace, qué se logra y cuál es su efecto en la población. Lo mencionado va en línea con las metodologías que actualmente cuenta el Distrito en el POR y PMR.

La herramienta gerencial del PMR en conjunto con la herramienta de mínimos esenciales son parte de los componentes de la metodología del Presupuesto Orientado a Resultados – POR, cuya finalidad está basada en resultados que estimulan la democratización de la información y el control social, y a su vez incentiva un mayor compromiso de los funcionarios públicos frente a las necesidades de la ciudad, en dirección a que las acciones de la Administración Distrital se orienten al logro de beneficios y transformaciones reales para la ciudad que permitan un mejoramiento efectivo de la calidad de vida de todos los bogotanos (SDH, 2005, p.6).

El PMR, como parte de los componentes del Presupuesto Orientado a Resultados – POR, se encarga de identificar los compromisos exigibles de resultados de ciudad, siendo uno de los mecanismos claves para apoyar el proceso de toma de decisiones sobre la asignación de recursos escasos al interior de cada sector (SDH, 2005, p.13).

Así mismo, la propuesta metodológica para la elaboración de la planificación estratégica territorial, cobra relevancia en el marco del PMR, toda vez que busca orientar y promover procesos que movilicen a los diversos sectores económicos y sociales, lo cual implica articular los múltiples intereses y proyectos estableciendo las necesidades y/o prioridades en los sectores y en la sociedad en aras de llegar a un consenso sobre los objetivos a lograr, y los resultados que se esperan (DNP, 2007).

Por su parte, la Guía para la Construcción y Análisis de Indicadores establece que la construcción de indicadores debe estar definida bajo la identificación de lo que se quiere medir; la tipología del indicador, contemplando la cadena de valor; y el diseño del indicador, seleccionando la batería de indicadores adecuada bajo los criterios que dentro de la organización crean pertinentes, el cual puede estar relacionado con los procesos, los bienes y servicios entregados y los resultados que se espera lograr. (DNP, 2018, p6) .

De otra parte, en el marco de la Teoría de Proyectos, se indica que “el desarrollo de los proyectos constituye un elemento fundamental del proceso general de planeación, no sólo por su relación directa con la fase de programación, de la que forma parte; sino, sobre todo, porque en los proyectos se reproducen integralmente las diferentes fases del proceso de planeación” (Álvarez, 2006, p.49), siendo el proyecto la unidad ejecutora en la cual se definen los recursos, alcances, bienes y/o servicios entregados a las comunidades, periodo, ubicación definida e impacto que este genera a nivel público, privado y social.

Por último, es importante involucrar a la ciudadanía de Bogotá en los procesos de rendición de cuentas a través de espacios de diálogo público, dando a conocer los logros alcanzados a partir de los recursos ejecutados, así como el avance en la garantía de los derechos de los ciudadanos y sus organizaciones sociales, tal como lo establece el Conpes 3654 de 2010² y la Ley 1757 de 2015³. Estos ejercicios traen beneficios para la Administración Distrital, toda vez que al ser transparentes permite aumentar los niveles de legitimidad ciudadana, lo que conlleva a la creación de valor público por medio de la mejora continua de la gestión pública con base en las propuestas y evaluaciones de la ciudadanía y grupos de interés.

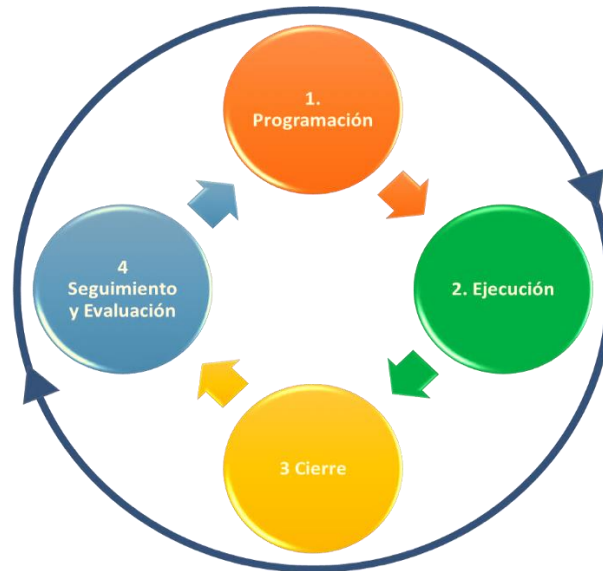
² Política de rendición de cuentas de la rama ejecutiva a los ciudadanos

³ “Por la cual se dictan disposiciones en materia de promoción y protección del derecho a la participación democrática”

3 El PMR - Productos, Metas y Resultados en el ciclo presupuestal

El PMR – Productos, Metas y Resultados, es una herramienta gerencial que se utiliza durante el ciclo presupuestal para la Programación, Ejecución, Cierre, Seguimiento y Evaluación de los recursos públicos de las entidades que conforman el presupuesto anual del Distrito Capital (SDH, 2005).

Gráfica 1. Ciclo Presupuestal



Fuente: Elaboración propia SDH

En el marco del ciclo presupuestal es necesario contar con instrumentos que permitan sistematizar y plasmar la planificación de cada una de las entidades. Es por esto que, es importante contemplar los instrumentos con los que actualmente cuenta el Distrito, que guardan relación con lo establecido en los lineamientos dados a nivel nacional y con el PMR de cada entidad.

Tabla 1. Instrumentos de sistematización

Instrumentos de sistematización			
✓	Plan de Ordenamiento Territorial	✓	Planes sectoriales
✓	El Marco Fiscal de Mediano Plazo	✓	Planes estratégicos
✓	El Marco de Gasto de Mediano Plazo	✓	Proyectos de Inversión
✓	Documentos de política (CONPES, Leyes, etc.)		

Fuente: Elaboración propia SDH

Así mismo, con el fin de consolidar el PMR como un instrumento estable que permita tener la trazabilidad a diez años de las apuestas más importantes en la ciudad,

durante el periodo 2020-2023 la SDH realizó el acompañamiento a las entidades en el proceso de reformulación de los PMR, alineados con cada uno de sus procesos estratégicos y misionales; por lo tanto, las modificaciones o ajustes a su estructura (objetivos, productos indicadores de objetivo y producto) aplicarán cuando a la entidad le sea ampliado el alcance de su misión.

A continuación, se establece el papel que debe desempeñar el PMR durante el ciclo presupuestal:

- 1. Etapa de Programación:** La entidad cada año debe revisar la pertinencia de las metas de los indicadores de objetivo y producto teniendo en cuenta los atributos seleccionados y el presupuesto comunicado por la SDH, para registrarlas en el sistema de información BogData, atendiendo lo establecido en la circular vigente. Las metas programadas no serán susceptibles de modificar en las vigencias en ejecución, salvo para los años en que se realice el proceso de armonización presupuestal.

Es importante tener en cuenta que la programación del PMR debe estar articulada con los demás instrumentos de planeación, con el fin de que la información que se registre sea coherente con lo presentado en el plan estratégico institucional, los proyectos de inversión y con el presupuesto de funcionamiento de cada entidad.

Teniendo en cuenta que el producto PMR hace parte de la nueva estructura del código presupuestal la entidad deberá utilizar los productos del PMR vigente al momento de programar su presupuesto de inversión., “.

Para la distribución de los recursos de funcionamiento en el PMR, las entidades deberán registrar en el sistema BogData, de acuerdo con la metodología de plantas de personal dispuesta en las respectivas guías y manuales de usuario, la asignación de los gastos de personal por centros de costos misionales y de apoyo, y posteriormente del rubro de adquisición de bienes y servicios.

Etapa de Ejecución: Durante esta etapa, las entidades deben ejecutar sus recursos y metas acorde a lo programado, garantizando la consistencia entre los avances financieros y físicos. Los avances de los logros en cuanto a metas y resultados del PMR, deben ser registrados por la entidad en el sistema de información BogData de acuerdo con los atributos seleccionados para cada

indicador como naturaleza, periodicidad, unidad de medida, territorialización, y los demás que establezca la SDH⁴

Por su parte, el registro de la información cualitativa es mensual y consisten en una descripción breve que precise la gestión realizada por la entidad para el logro de las metas programadas. La entidad debe realizar estos reportes dentro de los plazos establecidos por la SDH.

La información que registre la entidad debe ser oportuna y de calidad, ya que esto es determinante para la generación de reportes e informes a los organismos de control, a la ciudadanía en general y demás actores interesados.

Para la vigencia en la que se realiza el proceso de armonización presupuestal, por ser vigencia atípica teniendo en cuenta que se formulan nuevos proyectos de inversión y se aprueba el nuevo plan de desarrollo, las entidades podrán solicitar para los indicadores de objetivo y producto lo siguiente:

- Ajuste de las metas anuales, con la respectiva justificación técnica.
- Crear indicadores adicionales a los vigentes, garantizando la relación secuencial y lógica con cada uno de los componentes del PMR, para lo que la entidad debe realizar la solicitud a la Subdirección de Análisis y Sostenibilidad Presupuestal de la Dirección Distrital de Presupuesto indicando: el indicador propuesto y sus atributos (Periodicidad, Unidad de medida, Naturaleza y Territorialización). La SDH evaluará la viabilidad de las propuestas de acuerdo con las condiciones de cada entidad.

De ser aprobados la SASP los registrará y activará en el Sistema BogData y quedarán vigentes a partir de junio de la vigencia en armonización y procederá a abrir las instancias para que la entidad realice la programación de la Línea Base (LB) - Meta PMR Total y la Meta de la Vigencia.

- Para los indicadores cuyas metas se cumplan en mayo, la entidad deberá continuar realizando el reporte cualitativo hasta finalizar la vigencia y el avance cuantitativo según su naturaleza y periodicidad.

⁴ En caso de existir algún cambio en las prioridades definidas en la programación del presupuesto, ocasionadas por coyunturas especiales, como ocurrió con la pandemia del COVID-19, se debe realizar ajustes al PMR. Así mismo, únicamente en las vigencias en que se realiza el proceso de armonización presupuestal se podrán realizar ajuste en las metas de los indicadores de Objetivo y producto con la respectiva justificación técnica.

Para aquellos indicadores con medición anual, no se debe cambiar esta periodicidad. En el avance cualitativo la entidad incluirá las respectivas anotaciones indicando que el indicador culminó y en diciembre debe registrar el dato cuantitativo con el que cerró.

- 2. Etapa de Cierre:** El cierre del PMR se realiza en los primeros días del año de la siguiente vigencia, con el registro de los avances cualitativos y cuantitativos de los indicadores de objetivo y de producto.

Las entidades deberán realizar el análisis de la información registrada para garantizar que los avances físicos y financieros sean coherentes, ya que una vez realizado el cierre del sistema de información no se podrán realizar modificaciones de lo reportado y como se ha mencionado a lo largo del documento, será el insumo para los informes que se requieran.

- 3. Etapa de Seguimiento y Evaluación:** Se realizarán dos informes de PMR al año, así:

- Anexo PMR al anteproyecto de presupuesto: este documento incluye las metas a las que se compromete la entidad con los recursos que está solicitando en el presupuesto.
- Informe anual de PMR: al finalizar cada vigencia, la SDH con base en lo registrado en el sistema de información BogData por cada entidad, realizará un informe que presente el avance de los indicadores de objetivo y de producto, y el impacto en la ciudadanía. Este documento incluirá las descripciones relevantes que den contexto y permitan explicar lo logrado y los retos en el mediano y largo plazo.

En adición a lo anterior, la información de PMR sirve como insumo para EPICO y el Observatorio Fiscal, y los demás informes que se soliciten al Distrito.

4 Estructura del PMR

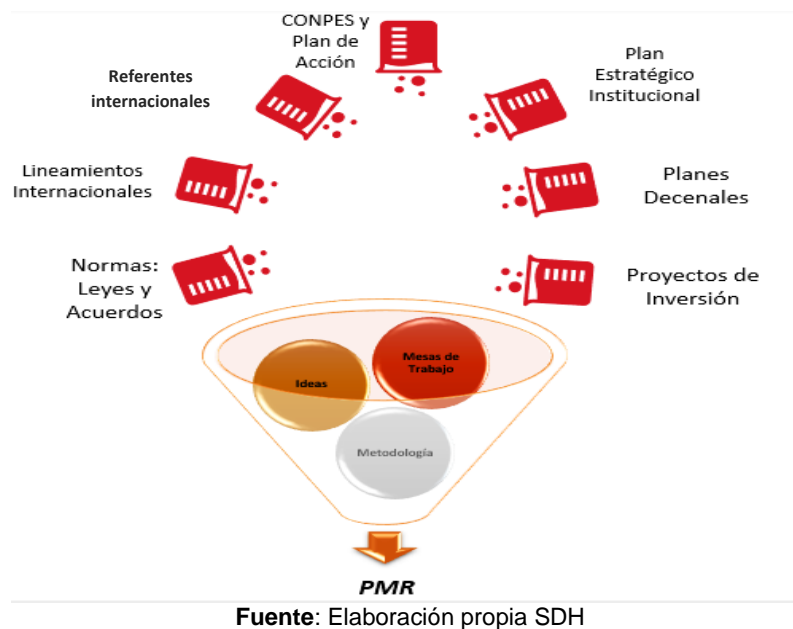
El PMR – Productos, Metas y Resultados, es la principal herramienta del Presupuesto Orientado a Resultados (POR) del Distrito Capital, se utiliza durante el ciclo presupuestal en la programación, ejecución, seguimiento y evaluación de los recursos públicos, a través de ella las entidades que conforman el Presupuesto Anual del Distrito Capital distribuyen el presupuesto de funcionamiento e inversión en los bienes y servicios (productos) que entregan a la ciudadanía. Se enfoca en los

resultados que debe ofrecer cada entidad de acuerdo con su misionalidad, incluso más allá de los planes de desarrollo.

El PMR es un ejercicio que realiza cada entidad para un periodo de diez años, con el apoyo de la SDH. Para ello, cuenta con una serie de fuentes de información (insumos) como: las normas vigentes (Leyes, Acuerdos, etc), los referentes internacionales, los CONPES de Política Pública (Distritales o Nacionales) con sus respectivos Planes de Acción, los Planes Estratégicos Institucionales, los Planes Decenales (Distritales o Nacionales) y los Proyectos de Inversión.

A partir de estos insumos, cada entidad define la estructura completa del PMR (Objetivos – Indicadores de Objetivo - Metas; Productos – Indicadores de Producto - Metas).

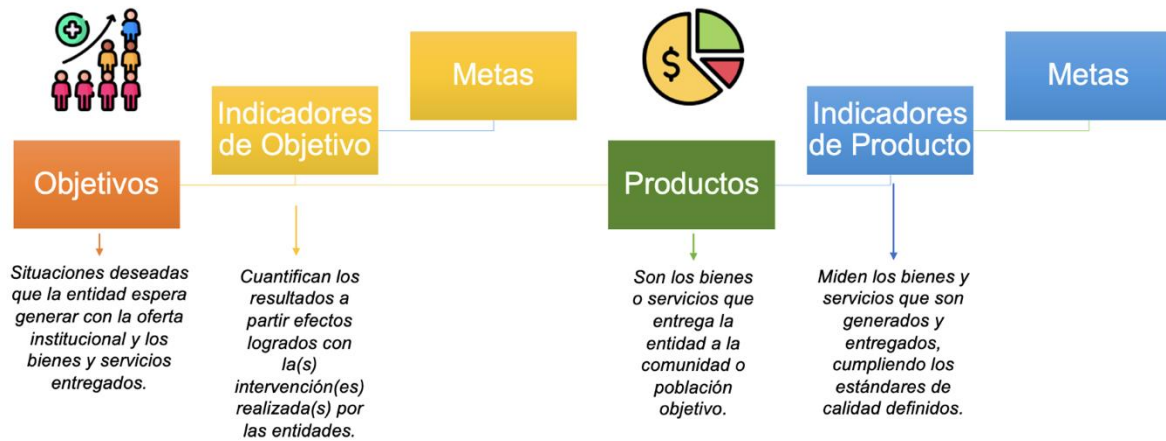
Gráfica 2. Insumos para la formulación del PMR



Fuente: Elaboración propia SDH

En el PMR debe existir una relación secuencial y lógica (cadena de valor) entre todos sus componentes: Objetivos, Indicadores de Objetivo y Metas y entre Objetivos, Productos, Indicadores de Producto y Metas.

Gráfica 3. Estructura del PMR



Fuente: Elaboración propia SDH

Su estructura se debe mantener en el largo plazo en el marco de la misionalidad de cada entidad y de las políticas públicas existentes, los planes decenales, las normas, entre otros. En consecuencia, cualquier ajuste debe obedecer a cambios en la misionalidad de la entidad o a situaciones excepcionales.

Durante el proceso de programación presupuestal las metas anuales de los indicadores de objetivo y de producto podrán ser modificadas de acuerdo con los lineamientos que establezca la SDH.

El PMR está compuesto por los siguientes elementos:

4.1 Objetivos

Corresponden a situaciones deseadas que la entidad espera generar a partir de la oferta institucional y de los bienes y servicios entregados a la población beneficiaria. En este orden de ideas, el objetivo PMR debe definir claramente el beneficio social que espera lograr.

Los objetivos PMR son transversales, expresan el efecto de la intervención y dependen de la conjunción de varios factores, por tanto, impera la corresponsabilidad de varias entidades.

4.2 Productos

Son los bienes y/o servicios que entrega la entidad a la comunidad o población objetivo. Los productos materializan los objetivos del PMR, por lo tanto, deben permitir la realización de estos.

“Los bienes son aquellos productos de carácter físico, tangible y acumulable. Normalmente son sujetos de desgaste y depreciación por el uso; en tanto que los servicios son los productos intangibles y no acumulables, su efecto es inmediato y se producen al mismo tiempo de su consumo, a través de una relación directa entre proveedores y receptores de los servicios”(DNP, 2018, p.10)

Los productos PMR tienen asociados los recursos de inversión (proyectos de inversión) y de funcionamiento de la entidad.

4.3 Indicadores

“Un indicador es una expresión cuantitativa observable y verificable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad. Esto se logra a través de la medición de una variable o una relación entre variables” (DNP, 2018, p.6).

Indicadores de objetivo: buscan cuantificar los resultados a partir de efectos logrados con la(s) intervención(es) realizada(s) por las entidades, en este sentido su finalidad es valorar:

- “El cambio en las condiciones de bienestar”
- “El cambio de percepción”
- “Generación de conocimiento” (DNP, 2018, p.8).

Indicadores de producto: “Los indicadores de producto miden los bienes y servicios que son generados y entregados, cumpliendo los estándares de calidad definidos, como consecuencia de la transformación de los insumos a través de un proceso de producción” (DNP, 2018, p.10). Los indicadores de producto cuantifican y miden:

- Bienes y servicios entregados
- Beneficiarios de bienes y servicios entregados

Para decidir cuáles son los indicadores más apropiados para el PMR, tanto de objetivo como de producto, se recomienda utilizar los criterios básicos de calidad, establecidos por el DNP conocidos como CREMAS. Entre más criterios cumpla, mejor (DNP, 2018, p. 16):

- Claro: que exprese de manera precisa e inequívoca el objeto de medición.

- Relevante: que esté relacionado directamente con el objetivo de medición.
- Económico: que esté disponible o sea posible de recolectar bajo un costo razonable.
- Medible: que pueda estimarse o validarse de manera independiente, o que cualquiera pueda verificarlo.
- Adecuado: que cumpla con una representatividad o base suficiente para medir o estimar la dimensión del objeto de medición.
- Sensible: que capture los cambios en periodos cortos de tiempo.

4.4 Trazadores Presupuestales

Teniendo en cuenta la asociación Productos – Presupuesto y lo establecido en el artículo 37 del Acuerdo 761 de 2020, el cual señala: “*Las entidades que conforman el Presupuesto Anual del Distrito Capital, de acuerdo con sus competencias, reportarán el cumplimiento de las políticas transversales, mediante un marcador presupuestal*”, cada entidad debe identificar los rubros de funcionamiento y proyectos de inversión que le apuntan al cumplimiento de uno o varios de los seis (6) trazadores presupuestales establecidos y marcar los Certificados de Registro Presupuestal (CRP) asociados a los productos del PMR:

Gráfica 4. Trazadores presupuestales y entidades líderes



Fuente: Elaboración propia SDH

Los CRP de los productos marcados pueden clasificarse en impacto directo o indirecto. Se considera que un CRP asociado a un Producto PMR es de impacto directo cuando contempla acciones que tienen como propósito principal cumplir con el objetivo del trazador presupuestal, bajo este concepto el 100% de los recursos

están destinados para el cumplimiento del trazador. Los CRP del presupuesto de funcionamiento se marcan únicamente cuando el 100% de los recursos está destinado al cumplimiento del trazador, por lo tanto su impacto es directo.

Por su parte, un CRP asociado a un Producto PMR es de impacto indirecto, cuando contempla acciones que no están exclusivamente dirigidas a cumplir con el objetivo del trazador presupuestal, no obstante inciden indirectamente o de manera transversal en su cumplimiento. Bajo este concepto, solo una parte de los recursos se asignan al cumplimiento del trazador, sin que sea necesario determinar el valor del recurso aportado. Los CRP del presupuesto de funcionamiento no pueden ser marcados para el impacto indirecto.

Por último, por trazador presupuestal cada entidad debe marcar por CRP una única codificación de acuerdo con las categorías y subcategorías establecidas. Es importante aclarar que un CRP puede estar asociado a más de un trazador presupuestal ya que los recursos no se suman, toda vez que son indicativos.

4.5 Territorialización

En atención a lo establecido en el artículo 40 del Decreto 328 de 2020⁵ se deben territorializar las metas de los indicadores de objetivo y de producto, esto con la finalidad de identificar cómo las inversiones de las entidades que hacen parte del presupuesto anual benefician a las poblaciones de las diferentes localidades.

5 Proceso de formulación de la estructura del PMR

El proceso de formulación de la estructura de la herramienta gerencial PMR es clave y esencial, toda vez que es aquí donde se formulan los objetivos, productos y demás elementos que serán la base sobre la que se medirá el gasto público y la calidad del mismo en los planes propuestos por las entidades que conforman el presupuesto anual del distrito.

Para realizar el proceso de formulación del PMR de una entidad, es importante identificar aquellos objetivos, productos y metas que desde el quehacer misional son importantes para abordar las necesidades u oportunidades vigentes o aquellas que se presenten debido a cambios y/o avances sociales, políticos y estructurales.

⁵ Por el cual se liquida el Presupuesto Anual de Rentas e Ingresos y de Gastos e Inversiones de Bogotá, Distrito Capital, para la vigencia fiscal comprendida entre el 1° de enero y el 31 de diciembre de 2021 y se dictan otras disposiciones, en cumplimiento del Acuerdo Distrital 788 del 22 de diciembre de 2020.

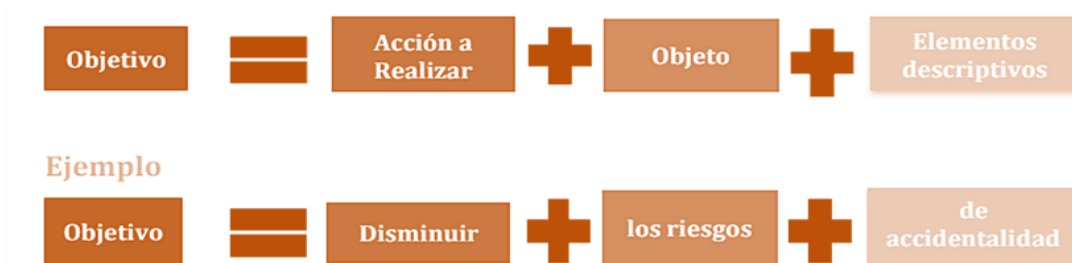
Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación se recomiendan los pasos metodológicos a seguir para formular la estructura de los componentes del PMR:

5.1 Determinar los Objetivos con los que se busca impactar a la población objetivo

Metodología para la construcción del objetivo: para la construcción de los objetivos se debe tener en cuenta la misión y la visión de la entidad, así como los diferentes insumos señalados.

La estructura de un objetivo debe contener al menos tres componentes: (1) la acción que se espera realizar, (2) el objeto sobre el cual recae la acción y (3) los elementos adicionales de contexto o descriptivos (DNP, 2014, pág. 6).

Gráfica 5. Estructura de un objetivo



Fuente: DNP

Una vez formulados los objetivos bajo la estructura expuesta, se recomienda usar cinco (5) criterios para su validación (DNP, 2018, p. 13):

- Específico: que sea claro sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación.
- Medible: que sea posible cuantificar los fines y beneficios.
- Realizable: que sea posible de lograr a partir de la situación inicial.
- Realista: que sea posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo.
- Limitado en el tiempo: que se establezca un periodo en el que se debe cumplir o completar.

Tips para su redacción:

- La redacción debe iniciar con un verbo infinitivo, es decir, con una palabra terminada en "ar", "er" o "ir". Por ejemplo: aumentar, reducir, brindar, desarrollar, formar, adoptar, etc. (DNP, 2014, p. 11)

- Considerar términos que evidencien un cambio o transformación. Por ejemplo: Incrementar, Mejorar, Disminuir, entre otros. (DNP, 2014, p. 7)
- Evitar términos en los cuales el compromiso de cambio no es claro. Por ejemplo: Contribuir, propender, fomentar, entre otros. (DNP, 2014, p. 7)

Errores comunes en la redacción:

- Describir el objetivo de forma amplia. Si este es el caso, probablemente se trata de un plan de acción de la entidad, la misión del sector, o incluso un objetivo general de política pública, que necesita ser fragmentado en iniciativas más pequeñas o limitadas, con la finalidad de facilitar su comprensión y seguimiento (DNP, 2014, Pág. 8).
- Identificar objetivos desarticulados de la misión de la entidad.
- Definir los objetivos con verbos que hacen referencia a aspectos operativos, por ejemplo: realizar, difundir, hacer, adecuar, construir, entre otros.
- Incluir la(s) meta(s) del proyecto dentro del objetivo (DNP, 2014, pág. 8).

Importante:

- Verifique que el objetivo haya quedado adecuadamente formulado. Para ello responda las siguientes preguntas y determine la idoneidad de su propuesta: ¿El objetivo indica claramente la situación deseada? (DNP, 2014, pág. 7), ¿Define claramente un beneficio social?
- El PMR de una entidad debe tener como mínimo un (1) objetivo.
- Debe expresar un cambio real que sea medible a través de los indicadores de objetivo.

Finalmente, una vez definido los objetivos, se deben identificar los indicadores de objetivo con sus respectivas metas, que permitirán evaluar los resultados obtenidos evidenciando el impacto en la población objetivo y el avance en lo planeado.

Ejemplo de objetivos:

A continuación se relacionan los objetivos definidos por la Universidad Distrital “Francisco José de Caldas”:

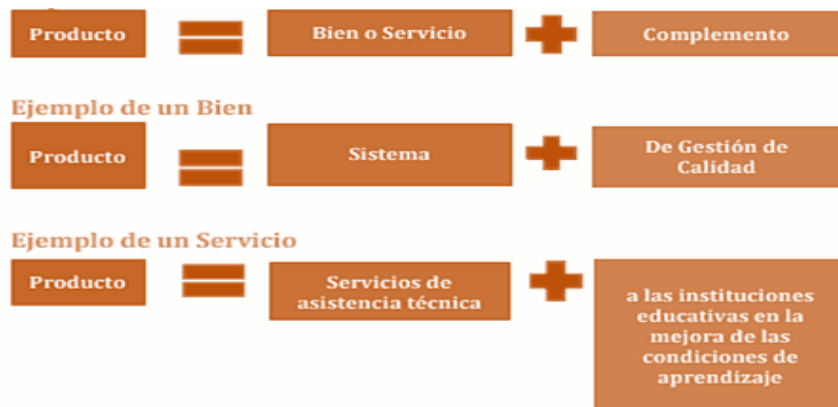
- Aumentar la cobertura de educación en la ciudad.
- Asegurar la permanencia de la educación en la ciudad.
- Elevar la calidad de la educación superior.

5.2 Determinar los Productos (bienes y servicios) con los que se logra obtener los objetivos.

Una vez identificadas las prioridades y objetivos por sectores y entidades del Distrito se deben determinar los productos, entendidos como los bienes y servicios a entregar, y con los cuales se busca lograr los objetivos establecidos y un impacto en las condiciones de vida de la población objetivo.

Metodología para la construcción de los productos PMR: La estructura de producto debe contener el bien o servicio entregado más el complemento, que hace referencia a elementos adicionales de contexto o descriptivos, diferentes a la condición deseada (DNP, 2014, pág. 13).

Gráfica 6. Estructura de un producto



Fuente: DNP (2014)

Importante:

- Se debe generar como mínimo un (1) producto por cada objetivo PMR.
- Cada producto puede asociarse únicamente a uno de los objetivos PMR. Es decir, un producto NO puede vincularse a dos o más objetivos PMR.
- Verifique que el producto sea medible, es decir que se le pueda vincular uno o más indicadores de producto.
- La cantidad de productos a asociar a un objetivo PMR deben ser los necesarios, para que una vez generados se logre el objetivo del PMR.
- Debe garantizar la relación secuencial y lógica de la cadena de valor, entre el producto generado y el objetivo planteado.

Tips para su redacción

- Verifique que su redacción este acorde a la estructura planteada en el esquema.
- Debe expresar claramente el bien o servicio entregado.

Errores comunes en la redacción

- Identificar insumos como un producto (por ejemplo: la maquinaria necesaria para la construcción de una carretera; Los equipos de cómputo para implementar un sistema de información) (DNP, 2014, pág.14).
- El producto no describe claramente el bien o servicio entregado (por ejemplo: desplazados, personas, aprendices) (DNP, 2014, pág.14).
- Incluir dentro de la identificación del producto la condición deseada del mismo. Por ejemplo, incluir palabras como: elaborado, implementado o entregado, entre otras (DNP, 2014, pág.14).

Ejemplo de productos:

A continuación se relacionan los productos determinados para cada objetivo, en el ejemplo particular de la Universidad Distrital “Francisco José de Caldas”:

Objetivo: Aumentar la cobertura de educación en la ciudad.

- **Producto 1:** Sedes construidas.
- **Producto 2:** Sedes adecuadas.
- **Producto 3:** Servicio de acompañamiento para el apoyo financiero para el acceso a la educación superior o terciaria.
- **Producto 4:** Servicio de fomento y divulgación para el acceso a la educación superior o terciaria.

Objetivo: Asegurar la permanencia de la educación en la ciudad.

- **Producto 1:** Servicio de apoyo para la permanencia a la educación superior o terciaria
- **Producto 2:** Servicio de atención psicosocial a estudiantes.

Objetivo: Elevar la calidad de la educación superior.

- **Producto 1:** Servicio de acreditación de la calidad de la educación superior o terciaria
- **Producto 2:** Documentos de investigación.
- **Producto 3:** Servicios de apoyo a la investigación, proyección social e internacionalización
- **Producto 4:** Servicio de divulgación de la Producción Académica

5.3 Definición y construcción de los indicadores y las metas (objetivos y productos)

Una vez definidos los objetivos y productos del PMR, la entidad debe establecer los indicadores de objetivo y producto con sus respectivas metas, para lo que se

recomienda tener en cuenta los criterios básicos de calidad, establecidos por el DNP conocidos como CREMAS.

Metodología para la construcción de indicadores de objetivo: cuando el objetivo se encuentra en la etapa de resultado, es decir que denota un cambio de bienestar, no se suele “incluir ni el sujeto ni la acción deseada en el nombre del indicador, pues se trata de un estado que va más allá de la cadena de producción de un bien o servicio. En este sentido, este tipo de indicadores hacen referencia a variables cuya medición tiene incidencia en el bienestar”. A continuación, se relacionan ejemplos:

Tabla 2. Ejemplos de indicadores de objetivo

Objetivo	Indicador
Reducir la pobreza multidimensional	Índice de Pobreza Multidimensional
Reducir la pobreza monetaria rural	Pobreza monetaria rural
Reducir las muertes en la actividad minera	Índice de fatalidad minera
Reducir el déficit habitacional rural	Déficit habitacional rural

Fuente: DNP

Ahora bien, cuando los objetivos hacen referencia a las etapas de implementación o de bienes y servicios, la estructura de un indicador se construye a partir de la “redistribución de los primeros dos elementos que hacen parte de un objetivo” (DNP, 2018, pág. 14). En este sentido la estructura del indicador es la siguiente:

Gráfica 7. Estructura de un indicador de objetivo

ESTRUCTURA DE UN INDICADOR

Objeto + Condición deseada del objeto (verbo conjugado) + elementos adicionales de contexto descriptivo.

Fuente: DNP

A continuación, se cita un ejemplo:

Gráfica 8. Ejemplo de un indicador de objetivo

Objetivo	Verbo	Objeto	Elementos descriptivos
	Construir	Sedes educativas	Para los niños y jóvenes desplazados
Indicador	Objeto	Verbo (conjugado)	Elementos descriptivos
	Sedes educativas	Construidas	Para los niños y jóvenes desplazados

Fuente: DNP

Importante

- Verifique que exista al menos un indicador por cada objetivo. Se destaca que se pueden generar la cantidad de indicadores necesarios para evidenciar los resultados de la intervención de la entidad.
- Los indicadores de objetivo deben cuantificar los efectos (resultados) de la intervención de la entidad.
- NO deben cuantificar los Bienes y Servicios entregados por la entidad (Productos), ni la población beneficiaria de las intervenciones. Estos aspectos son la finalidad de los indicadores de Producto.
- NO debe cuantificar la cantidad de insumos utilizados o las gestiones realizadas para el logro de un producto, estos aspectos corresponden a los indicadores de gestión, los cuales NO están considerados en el PMR.
- Se debe establecer para cada indicador la Línea base, la Meta Plan (Meta Total), la cual se proyecta para un periodo de diez (10) años y las metas para cada anualidad, la cuales deben ser consistentes con la Meta Plan (Meta Total).

Metodología para la construcción de indicadores de producto: Un indicador de producto se genera a partir de los productos establecidos en el PMR. La estructura de un indicador de producto es la siguiente:

Gráfica 9. Estructura de un indicador de producto

ESTRUCTURA DE UN INDICADOR

Objeto + Condición deseada del objeto (verbo conjugado) + elementos adicionales de contexto descriptivo.

Ejemplo:

Niños y niñas alimentados balanceadamente para su crecimiento integral

Fuente: DNP

Importante:

- Verifique que exista al menos un indicador por cada producto. Se pueden generar la cantidad de indicadores necesarios para evidenciar bienes y servicios entregados.
- Debe cuantificar los bienes y servicios efectivamente entregados a la población objetivo.
- NO deben cuantificar la cantidad de insumos utilizados o las gestiones realizadas para el logro de un producto, estos aspectos corresponden a los indicadores de gestión los cuales NO están considerados en el PMR.

- Utilizar para su revisión los criterios básicos de calidad, establecidos por el DNP conocidos como CREMAS.
- Se debe establecer para cada indicador la Línea Base, la Meta Plan la cual se proyecta para un periodo de diez (10) años y las metas para cada anualidad, la cuales deben ser consistentes con la Meta Plan (Meta Total).
- Las metas de producto deben reflejar una intención de mejora continua en eficiencia.

5.4 Atributos de los indicadores de objetivo y de producto

Con el fin de hacer un adecuado seguimiento de los indicadores de objetivo y de producto, así como un mejor uso de la información recolectada a partir de los mismos, los indicadores de objetivo y de producto contarán con cuatro atributos específicos: Unidad de medida, Naturaleza, Periodicidad y Territorialización.

Importante: cada indicador puede catalogarse únicamente en una (1) de las categorías, por cada uno de los atributos.

Unidad de medida: “Parámetro de referencia para determinar la magnitud y el tipo de unidad del indicador. (p.ej. Número, personas, kilómetros, porcentaje, entre otras posibles unidades de medida)” (DNP, Guía para la elaboración de indicadores, pág. 18), en el PMR se cuentan con dos categorías:

- *Valor (Val):* esta categoría se debe seleccionar cuando el indicador se mida a través de un número, ejemplo: kms, unidades, entre otros. Si son unidades (número), usar numero entero, si son kms puede incluir decimales.
- *Porcentaje (%):* esta categoría debe seleccionarse cuando se pretenda medir el indicador en términos porcentuales, índice, tasa, entre otros. Su valor no puede superar el 100%.

Periodicidad: corresponde a la temporalidad para el reporte de la información cuantitativa. En el PMR se establecieron las siguientes periodicidades: mensual, trimestral, semestral, anual o bienal.

- *Mensual:* se reporta todos los meses del año.
- *Trimestral:* se reporta en los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre.
- *Semestral:* se reporta en los meses de junio y diciembre.
- *Anual:* se reporta en el mes de diciembre.
- *Bienal:* se reporta en el mes de diciembre, cada dos años.

Es importante, precisar que los avances cualitativos de cada indicador se deben reportar de manera mensual, sin importar su periodicidad.

Naturaleza: la naturaleza corresponde al tipo de acumulación utilizado para la medición de los avances de un indicador. Esta se define de acuerdo con la finalidad del indicador de mantener, incrementar o reducir su valor.

En concordancia con lo establecido por el DNP, los tipos de acumulación en el PMR se pueden clasificar de la siguiente manera:

Tabla 3. Tipos de acumulación

Objetivo (dirección esperada del indicador)	Tipo de Acumulación
Mantener	Stock
Incrementar	Flujo
	Capacidad
	Acumulado
Disminuir	Reducción

Fuente: DNP

La siguiente tabla relaciona la definición por tipo de acumulación y los criterios que debe usar la entidad para programar la Meta Plan (Meta Total) y para reportar la información de seguimiento en la anualidad:

TIPO ACUMULACIÓN	DEFINICIÓN	QUÉ DEBE HACER LA ENTIDAD PARA PROGRAMAR LA META PLAN (META TOTAL) Y LAS METAS ANUALES	QUÉ DEBE HACER LA ENTIDAD EN LA ANUALIDAD PARA REALIZAR EL SEGUIMIENTO
STOCK	Mide el esfuerzo de una entidad por mantener un resultado que se tiene a una fecha determinada. Su característica principal es que la línea base, las metas anuales y la Meta Plan (Meta Total) son el mismo valor.	Debe programar la Meta Plan (Meta Total), con el mismo valor de la línea base y las metas anuales.	Puede reportar el mismo dato, de acuerdo con la periodicidad del indicador, o la sumatoria de los avances cuantitativos (acumulados) en la medida que se vayan obteniendo los logros. Al finalizar cada vigencia el resultado debería ser igual a la línea base, las metas anuales y la Meta Plan (Meta Total).
FLUJO	Mide los logros en aquellas actividades que se repiten cada año y a lo largo de este, sin que los resultados de un año afecten el del año anterior o el siguiente. Sus principales características son: 1) para la línea base se toma como referencia lo alcanzado/ logrado durante el último año del PMR anterior, 2) todos los años comienzan en cero (0), 3) el logro del largo plazo (10 años) está determinado por el desempeño del último año.	La entidad debe programar la Meta Plan (Meta Total) de acuerdo con el dato proyectado para el último año. La meta de cada año es independiente entre sí (no acumula el año anterior).	Debe registrar el avance de manera independiente (sin acumular), de acuerdo con la periodicidad del indicador.

TIPO ACUMULACIÓN	DEFINICIÓN	QUÉ DEBE HACER LA ENTIDAD PARA PROGRAMAR LA META PLAN (META TOTAL) Y LAS METAS ANUALES	QUÉ DEBE HACER LA ENTIDAD EN LA ANUALIDAD PARA REALIZAR EL SEGUIMIENTO
ACUMULADO	El indicador se medirá cada año de manera individual, pero al finalizar el periodo de los diez (10) años se sumarán las intervenciones de todas las vigencias.	La entidad debe programar la Meta Plan (Meta Total) de acuerdo con la sumatoria de los diez (10) años. La meta de cada año es independiente entre sí (no acumula el año anterior).	Debe registrar el avance de manera independiente (sin acumular), de acuerdo con la periodicidad del indicador.
CAPACIDAD	Centra su atención en la medición del avance entre el punto de partida (línea base) y el punto esperado de llegada (meta). Características: la línea de base toma como referencia los logros acumulados alcanzados al momento de iniciar el periodo de programación del PMR (10 años), 2) la meta del largo plazo es la misma meta del año diez (10), y 3) se puede calcular en cualquier momento. Es importante mencionar que, para este tipo de acumulación, las metas deben incluir la línea base.	La entidad debe programar la Meta Plan (Meta Total) teniendo en cuenta que la meta del año 1 suma la línea base. Las metas anuales suman la meta del año anterior (acumulan). Por lo tanto, la Meta Plan (Meta Total) es la misma del último año.	Debe registrar el avance acumulado de acuerdo con la periodicidad del indicador. Recuerde que los avances deben sumar la línea base.
REDUCCIÓN	Mide los esfuerzos de una entidad por disminuir un valor que se tiene a una fecha determinada. Características: 1) si no se tiene una línea base no se puede saber si se está disminuyendo la cantidad, es decir si está mejorando o no; 2) la línea base corresponde al dato disponible al comenzar el periodo de medición del PMR; y 3) las metas deben ir disminuyendo con el transcurso de los años, en ningún momento deben aumentar.	La entidad debe programar la Meta Plan (Meta Total) teniendo en cuenta que debe ser inferior a la línea base. La meta de cada anualidad inicia con el resultado del año anterior.	Debe registrar el avance acumulado de acuerdo con la periodicidad del indicador. Los avances del periodo se acumulan durante el año y se busca que al final de éste se alcance un valor menor al de la línea base o al cierre del año anterior.

Fuente: DNP

Ejemplo de indicadores de objetivos y/o producto de acuerdo con la tipología de acumulación (Naturaleza):

A continuación se relacionan ejemplos de los indicadores de objetivo y/o producto de acuerdo con la naturaleza, tomando como ejemplo el sector salud, aclarando que las Metas Plan (Meta Total) no son reales:

Tabla 4. Ejemplo de indicadores de mantenimiento

Indicador de Objetivo	Tasa de mortalidad por desnutrición aguda como causa básica en menores de 5 años	
Unidad de medida	%	
Naturaleza PMR	Stock	
Periodicidad	Anual	
Año	Meta Plan (Meta Total)	Avance
Línea Base	0,0	
1	0,0	
2	0,0	
3	0,0	
4	0,0	
5	0,0	
6	0,0	
7	0,0	
8	0,0	
9	0,0	
10	0,0	
Meta Plan (Meta Total)	0,0	

Fuente: Elaboración propia SDH

Tabla 5. Ejemplos de indicadores de incremento

Indicador de Objetivo	Porcentaje Transformación digital en Salud	
Unidad de medida	%	
Naturaleza PMR	Acumulado	
Periodicidad	Mensual	
Año	Meta Plan (Meta Total)	Avance
Línea Base	0,0	
1	5,0	
2	2,0	
3	8,0	
4	13,0	
5	12,0	
6	15,0	
7	17,0	
8	15,0	
9	6,0	
10	7,0	
Meta Plan (Meta Total)	100,0	

Indicador de Producto	Porcentaje de cobertura de vacunación	
Unidad de medida	%	
Naturaleza PMR	Flujo	
Periodicidad	Mensual	
Año	Meta Plan (Meta Total)	Avance
Línea Base	89,3	
1	95,0	
2	95,0	
3	94,0	
4	95,0	
5	95,0	
6	93,0	
7	92,0	
8	96,0	
9	97,0	
10	98,0	
Meta Plan (Meta Total)	98,0	

Indicador de Objetivo	Porcentaje de oportunidad en el inicio de tratamientos de cáncer cervical en las mujeres	
Unidad de medida	%	
Naturaleza PMR	Capacidad	
Periodicidad	Mensual	
Año	Meta Plan (Meta Total)	Avance
Línea Base	28,1	
1	28,2	
2	30,9	
3	33,7	
4	36,5	
5	40,0	
6	42,5	
7	44,1	
8	46,7	
9	48,0	
10	50,0	
Meta Plan (Meta Total)	50,0	

Tabla 6. Ejemplo de indicadores de disminución

Indicador de Objetivo	Porcentaje de reducción en la Tasa de mortalidad infantil	
Unidad de medida	%	
Naturaleza PMR	Reducción	
Periodicidad	Anual	
Año	Meta Plan (Meta Total)	Avance
Línea Base	9,1	
1	8,8	
2	8,7	
3	8,5	
4	8,3	
5	8,0	
6	7,9	
7	7,7	
8	7,6	
9	7,5	
10	7,4	
Meta Plan (Meta Total)	7,4	

Fuente: Elaboración propia SDH

Territorialización: consiste en desagregar por localidad el valor cuantitativo de los indicadores de objetivo y de producto, permite una aproximación de cómo las intervenciones de las entidades del distrito benefician a las diferentes localidades.

Es importante señalar que los indicadores cuya localización para la entrega de bienes y servicios se realiza en todo el distrito no debe ser territorializado.

Tabla 7. Ejemplos de territorialización de indicadores

BENEFICIARIOS	DESCRIPCIÓN	INDICADORES A TERRITORIALIZAR	¿ES TERRITORIALIZABLE?
Individuales	Son indicadores de objetivo y de producto que se pueden particularizar identificando un beneficiario final.	<ul style="list-style-type: none"> - Becas, Estímulos - Vacunación - Vivienda - Subsidios - Alimentación Escolar - Adulto Mayor - Capacitación - Unidades productivas 	
Colectivos (Comunidades / poblaciones)	Son indicadores de objetivo y de producto cuyo beneficiario final es una comunidad	<ul style="list-style-type: none"> - Vías - Puentes - Sedes entidades - Infraestructura educativa y hospitalaria - Parques - Arborización - Equipamentos de seguridad, defensa y justicia. - Servicio de recolección de residuos - Jornadas de esterilización - Tasa de fecundidad - Tasa de mortalidad 	
Distrito	Son indicadores de objetivo y de producto que representan beneficios a nivel distrital por lo tanto, no pueden territorializarse	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño y ejecución de políticas públicas - Calidad del aire - Informes de auditorías - Procesos de responsabilidad fiscal - Sistemas de información - Semilleros de investigación - Documentos de investigación 	

Fuente: Adaptado por SDH con base en DNP (2019).

6 Asignación de los Gastos de Funcionamiento en los Productos PMR

La asignación de los recursos de funcionamiento en el PMR constituye un instrumento de gestión que posibilita al gerente público la toma de decisiones frente a los procesos y actividades en términos de recursos consumidos para la generación de productos. A continuación, se presenta la metodología para realizar la distribución del presupuesto de funcionamiento en los Productos del PMR, mediante siete pasos, tomando como ejemplo la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte.

Es importante, precisar que durante el ciclo presupuestal, de estos siete pasos la entidad participa únicamente en los pasos 2, 3 y 5.

6.1 Paso 1. Clasificar y seleccionar los recursos a distribuir

Los recursos por distribuir corresponden a los fondos empleados por cada dependencia de la entidad para desarrollar sus actividades. Para la asignación de recursos en PMR solo se consideran los recursos que generan flujo monetario o de caja, es decir aquellos que requieren apropiación en el Presupuesto de Gastos.

Según el modelo adoptado será necesario clasificar los gastos de acuerdo con sus categorías, gastos de funcionamiento, gastos de inversión y servicio a la deuda:

Gastos de Funcionamiento: son las apropiaciones necesarias para atender las necesidades de las entidades y para cumplir a cabalidad con las funciones asignadas y con el desarrollo de las actividades administrativas, técnicas y operativas. Comprende los gastos por servicios personales, adquisición de bienes y servicios, y transferencias de funcionamiento.

- **Gastos de Personal:** son erogaciones que realizan las entidades distritales como contraprestación a los servicios que se reciben provenientes de una relación laboral o a través de las diferentes formas de contratación existentes y establecidas en normas vigentes. Incluye el pago de las prestaciones económicas; los aportes a favor de las instituciones de seguridad social privadas y públicas, derivadas de los servicios que esas instituciones prestan al personal en los términos de las disposiciones legales vigentes y los aportes parafiscales.

Estos gastos se clasifican en servicios personales asociados a la nómina, servicios personales indirectos y aportes patronales al sector público y privado.

- **Adquisición de bienes y servicios:** son apropiaciones destinadas a la adquisición de bienes y a la contratación de servicios, suministrados por personas naturales o jurídicas, que son necesarios para el cumplimiento de las funciones asignadas de la administración distrital. La característica distintiva de estos, en comparación a los activos fijos, es que son bienes que se utilizan durante un (1) año, y que no quedan disponibles para un segundo o más años.

Incluye: *Bienes que pueden utilizarse repetida y continuamente por más de un año, pero cuyo precio no sea significativo (Ej: Artículos de oficina).

- **Transferencias para funcionamiento:** son apropiaciones que el Distrito asigna al funcionamiento y operación de entidades públicas distritales, y que de acuerdo con las disposiciones legales vigentes está obligado a transferir a entidades nacionales, o internacionales, públicas o privadas, así como las destinadas a la previsión y seguridad social.

Gastos de Inversión: corresponden a los gastos en que incurre el Distrito Capital para el desarrollo económico, social y cultural de la ciudad, es decir, aquellos que contribuyen a mejorar el bienestar de los ciudadanos y la satisfacción de sus necesidades al igual que al cumplimiento de los planes de desarrollo. Este componente guarda relación con el plan operativo anual de inversiones.

A continuación se ilustra este primer paso con el ejemplo de la Secretaria Distrital de Cultura, Recreación y Deporte - SCDR, el cual será utilizado a lo largo de este capítulo para el desarrollo de los siete pasos de la metodología (Anexo 1).

Tabla 8. Clasificación de los recursos a distribuir

Tipo		Valores
O21	Funcionamiento	30.277.191.000
O211	Gastos de personal	26.427.305.000
O212	Adquisición de bienes y servicios	3.849.342.000
O218	Gastos por tributos, tasas, contribuciones, multas, sanciones e intereses de mora	544.000
	Bienes y servicios y otros	3.849.886.000

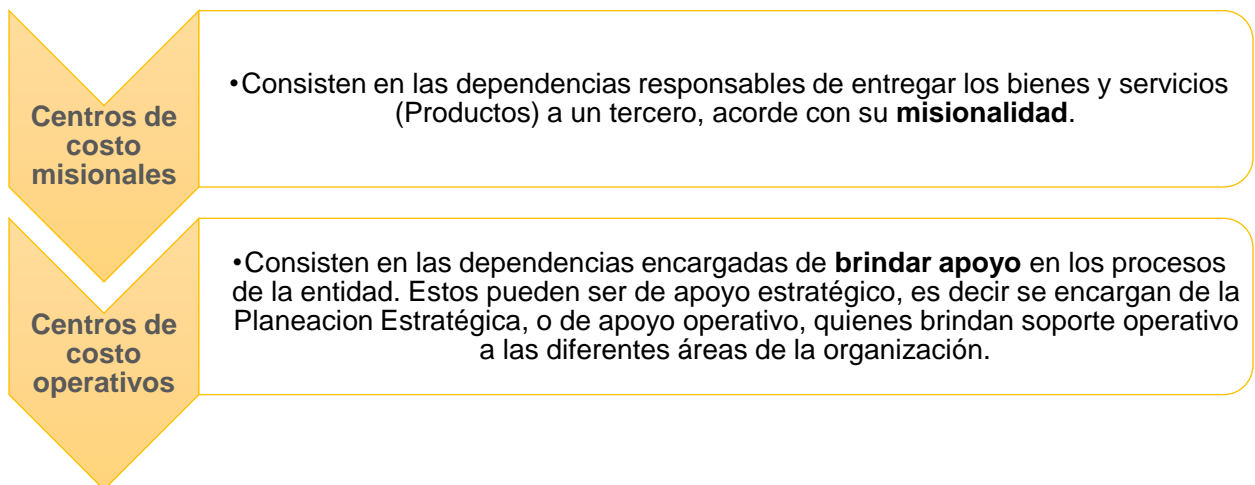
Fuente: Elaboración propia SDH

6.2 Paso 2. Definir y clasificar los Centros de Costo para distribuir los recursos de gastos de personal.

Los centros de costos corresponden a las dependencias de la organización donde se consumen recursos y realizan determinadas funciones.

Los centros de costo se clasifican entre centros de costo misionales y operativos, como se indica en la siguiente gráfica.

Gráfica 10. Tipos de centros de costo



Fuente: Elaboración propia SDH

A continuación se presenta el ejemplo de clasificación de centros de costo de la SCRD, con la información registrada al inicio el proceso de proyección del cálculo de plantas de personal (Anexo 1). La clasificación de los centros de costo corresponde a los códigos asignados por el sistema.

Tabla 9. . Clasificación de los centros de costo

Centro de Coste Planta de Personal		Tipo de CECO	COP
210	DIRECCIÓN DE ASUNTOS LOCALES Y PARTICIPACIÓN	Misional (M)	908.537.000
220	DIRECCIÓN DE FOMENTO	Misional (M)	1.101.509.000
230	DIRECCIÓN DE PERSONAS JURIDICAS	Misional (M)	925.513.000
240	DIRECCIÓN DE ECONOMÍA, ESTUDIOS Y POLÍTICA	Misional (M)	573.925.000
300	DIRECCIÓN DE CULTURA, ARTE Y PATRIMONIO	Misional (M)	724.599.000
310	SUBDIRECCIÓN DE GESTIÓN CULTURAL Y ARTISTICA	Misional (M)	757.644.000
330	SUBDIRECCIÓN DE INFRAESTRUCTURA Y PATRIMONIO CULTURAL	Misional (M)	914.810.000
800	DIRECCIÓN DE LECTURA Y BIBLIOTECAS	Misional (M)	1.636.391.000
900	SUBSECRETARIA DISTRITAL DE CULTURA CIUDADANA Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Misional (M)	960.993.000
910	DIRECCIÓN OBSERVATORIO Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO CULTURAL	Misional (M)	836.175.000
		CECO misionales	9.340.096.000
100	DESPACHO	Apoyo (A)	5.086.415.000
110	OFICINA ASESORA DE JURIDICA	Apoyo (A)	855.978.000
120	OFICINA ASESORA DE COMUNICACIONES	Apoyo (A)	973.790.000
140	OFICINA DE CONTROL INTERNO	Apoyo (A)	727.203.000
150	OFICINA DE CONTROL INTERNO DOSCIPLINARIO	Apoyo (A)	334.361.000
160	OFICINA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	Apoyo (A)	883.140.000
170	OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN	Apoyo (A)	1.525.161.000
200	SUBSECRETARIA DE GOBERNANZA	Apoyo (A)	486.745.000
700	DIRECCIÓN DE GESTION CORPORATIVA	Apoyo (A)	824.773.000
710	GRUPO INTERNO DE TRABAJO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	Apoyo (A)	1.656.879.000
720	GRUPO INTERNO DE TRABAJO DE GESTIÓN FINANCIERA	Apoyo (A)	1.042.063.000
730	GRUPO INTERNO DE TRABAJO DE TALENTO HUMANO	Apoyo (A)	2.108.062.000
760	GRUPO INTERNO DE TRABAJO DE CONTRATACIÓN	Apoyo (A)	582.639.000
		CECO apoyo	17.087.209.000
Resultado total			26.427.305.000

Fuente: Elaboración propia SDH

6.3 Paso 3. Estimar la participación porcentual de los Gastos de Personal de los diferentes centros de costo de la entidad

Los Gastos de Personal corresponden a los recursos requeridos para cubrir el pago de la nómina, la entidad reporta los costos de su planta de personal a la SDH cuando proyecta el cálculo para la siguiente vigencia en el sistema BogData.

Con base en dicha proyección se debe calcular la participación del valor presupuestal de cada centro de costo (dependencias misionales y de apoyo) sobre el valor total de los gastos de personal.

En el ejemplo de la SCRD (Anexo 1), tenemos:

Tabla 10. Participación porcentual de los Gastos de Personal de los diferentes centros de costo

	Centro de Coste Planta de Personal	Tipo de CECO	COP	%
210	DIRECCIÓN DE ASUNTOS LOCALES Y PARTICIPACIÓN	Misional (M)	908.537.000	3%
220	DIRECCIÓN DE FOMENTO	Misional (M)	1.101.509.000	4%
230	DIRECCIÓN DE PERSONAS JURIDICAS	Misional (M)	925.513.000	4%
240	DIRECCIÓN DE ECONOMÍA, ESTUDIOS Y POLÍTICA	Misional (M)	573.925.000	2%
300	DIRECCIÓN DE CULTURA, ARTE Y PATRIMONIO	Misional (M)	724.599.000	3%
310	SUBDIRECCIÓN DE GESTIÓN CULTURAL Y ARTISTICA	Misional (M)	757.644.000	3%
330	SUBDIRECCIÓN DE INFRAESTRUCTURA Y PATRIMONIO CULTURAL	Misional (M)	914.810.000	3%
800	DIRECCIÓN DE LECTURA Y BIBLIOTECAS	Misional (M)	1.636.391.000	6%
900	SUBSECRETARIA DISTRITAL DE CULTURA CIUDADANA Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Misional (M)	960.993.000	4%
910	DIRECCIÓN OBSERVATORIO Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO CULTURAL	Misional (M)	836.175.000	3%
100	DESPACHO	Apoyo (A)	5.086.415.000	19%
110	OFICINA ASESORA DE JURIDICA	Apoyo (A)	855.978.000	3%
120	OFICINA ASESORA DE COMUNICACIONES	Apoyo (A)	973.790.000	4%
140	OFICINA DE CONTROL INTERNO	Apoyo (A)	727.203.000	3%
150	OFICINA DE CONTROL INTERNO DOSCIPLINARIO	Apoyo (A)	334.361.000	1%
160	OFICINA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	Apoyo (A)	883.140.000	3%
170	OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN	Apoyo (A)	1.525.161.000	6%
200	SUBSECRETARIA DE GOBERNANZA	Apoyo (A)	486.745.000	2%
700	DIRECCIÓN DE GESTION CORPORATIVA	Apoyo (A)	824.773.000	3%
710	GRUPO INTERNO DE TRABAJO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	Apoyo (A)	1.656.879.000	6%
720	GRUPO INTERNO DE TRABAJO DE GESTIÓN FINANCIERA	Apoyo (A)	1.042.063.000	4%
730	GRUPO INTERNO DE TRABAJO DE TALENTO HUMANO	Apoyo (A)	2.108.062.000	8%
760	GRUPO INTERNO DE TRABAJO DE CONTRATACIÓN	Apoyo (A)	582.639.000	2%
Resultado total			26.427.305.000	100%

Fuente: Elaboración propia SDH

6.4 Paso 4. Asignación de los gastos de prestación de servicios técnicos

Los pagos de honorarios y remuneraciones que se realicen por prestación de servicios técnicos que se encuentran en adquisición de bienes y servicios, se distribuirán de manera directa al centro de costo del área funcional en la cual el contratista presta sus servicios.

Una vez se realiza esta asignación se totalizan los gastos por centros de costo.

La SCRД no realiza este tipo de pagos, por lo cual no aplica en el ejemplo.

6.5 Paso 5. Asignar los recursos de los Centros de Costo Misionales hacia los productos definidos en el PMR

Para la asignación de los costos desde los centros de costo misionales a los productos del PMR se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Si un área misional es responsable de un solo producto del PMR, se hará una asignación directa.

- Si un área misional es responsable de más de un producto del PMR, debe asignar sus costos de acuerdo con el porcentaje promedio de dedicación de tiempo de todo el equipo del centro de costo al producto del PMR.

En el ejemplo de la SCRD, vamos a tomar el centro de costo misional Dirección de Economía, Estudios y Política, y los productos del PMR a los que aporta, como se presenta en la siguiente tabla (Anexo 1).

Tabla 11. Porcentaje de distribución de tiempo en los producto PMR

Centro de Costo	Productos PMR			Total porcentaje distribución de tiempo en producto PMR por cargo
	2. Programa para el fortalecimiento de la cadena de valor de la economía cultural y creativa	11. Fortalecimiento de la institucionalidad para el fomento de lo público	13. Documentos técnicos sobre el relacionamiento internacional del sector	
DIRECCIÓN DE ECONOMÍA, ESTUDIOS Y POLÍTICA				
Director	30%	0%	5%	35%
Profesional Especializado	16%	0%	5%	21%
Profesional Univesitario	18%	0%	5%	23%
Técnico	0%	0%	5%	5%
Asistencial	0%	10%	6%	16%
Total porcentaje distribución de tiempo por producto PMR	64%	10%	26%	100%

Fuente: Elaboración propia SDH

Como se observa esta Dirección cuenta con cinco cargos, así: un director, un profesional especializado, un profesional univesitario, un técnico y un asistencial. Además, contribuye con el logro de los siguientes productos PMR: 2 - Programa para el fortalecimiento de la cadena de valor de la economía cultural y creativa, 11 - Fortalecimiento de la institucionalidad para el fomento de lo público y 13 - Documentos técnicos sobre el relacionamiento internacional del sector.

El resultado del Producto 2, el valor 64% se obtuvo a partir de la operación: $(30\% + 16\% + 18\% + 0\% + 0\%) / 5$ (Número de cargos). Para el caso del Producto 11, el valor 10% corresponde al tiempo de dedicación del cargo asistencial. Y en el Producto 13 el resultado 26%, proviene de la siguiente operación: $(5\% + 5\% + 5\% + 5\% + 6\%) / 5$ (Número de cargos). Nótese que no todos los cargos dedican tiempo a todos los Productos del PMR.

En resumen, el 64% de los costos de la Dirección deben asignarse al producto 2 Programa para el fortalecimiento de la cadena de valor de la economía cultural y creativa, el 10% al Producto 11-Fortalecimiento de la institucionalidad para el fomento de lo público y el 26% al Producto 13-Documentos técnicos sobre el relacionamiento internacional del sector.

Este mismo ejercicio debe realizarse para incluir la información en el sistema lo cual se hace para cada uno de los centros de costo misionales de la entidad, como se ilustra en la siguiente tabla (Anexo 1).

Tabla 12. Registro de la información en el sistema

Centro de Coste Planta de Personal		Elemento PEP	Producto PMR	%	Subtotal por Producto
240	DIRECCIÓN DE ECONOMÍA, ESTUDIOS Y POLÍTICA	PM/0119/0102/33990537881	Programa para el fortalecimiento de la cadena de valor de la economía cultural y creativa	28,00	64%
	DIRECCIÓN DE ECONOMÍA, ESTUDIOS Y POLÍTICA	PM/0119/0102/33990557881	Programa para el fortalecimiento de la cadena de valor de la economía cultural y creativa	18,00	
	DIRECCIÓN DE ECONOMÍA, ESTUDIOS Y POLÍTICA	PM/0119/0102/33990667881	Programa para el fortalecimiento de la cadena de valor de la economía cultural y creativa	18,00	
	DIRECCIÓN DE ECONOMÍA, ESTUDIOS Y POLÍTICA	PM/0119/0111/33990547646	Fortalecimiento de la institucionalidad para el fomento de lo público	10,00	10%
	DIRECCIÓN DE ECONOMÍA, ESTUDIOS Y POLÍTICA	PM/0119/0113/33010707656	Documentos técnicos sobre el relacionamiento internacional del sector	13,00	26%
	DIRECCIÓN DE ECONOMÍA, ESTUDIOS Y POLÍTICA	PM/0119/0113/33010997656	Documentos técnicos sobre el relacionamiento internacional del sector	13,00	
		Resultado		100,00	100%

Fuente: Elaboración propia SDH

Este es el único paso de registro de información que las entidades realizan en el sistema, la distribución para centros de costo de apoyo y adquisición de bienes y servicios lo realiza automáticamente el sistema a partir de la ejecución de comandos establecidos. Sin embargo, a continuación se explica cómo se realiza este cálculo para conocimiento y claridad de los usuarios de esta Guía.

Para calcular los recursos asignados en cada centro de costo por Producto PMR, se toma el valor total de los gastos de personal del centro de costo misional (en el caso del ejemplo, la Dirección de de Economía, Estudios y Política) y se divide entre el porcentaje asignado a cada elemento PEP, se obtendrá el siguiente resultado (Anexo 1):

Tabla 13. Recursos asignados por centro de costo por Producto PMR

Elemento PEP	Porcentaje de participación	DIRECCIÓN DE ECONOMÍA, ESTUDIOS Y POLÍTICA
PM/0119/0102/33990537881	28%	\$ 160.699.000
PM/0119/0102/33990557881	18%	\$ 103.306.500
PM/0119/0102/33990667881	18%	\$ 103.306.500
PM/0119/0111/33990547646	10%	\$ 57.392.500
PM/0119/0113/33010707656	13%	\$ 74.610.250
PM/0119/0113/33010997656	13%	\$ 74.610.250
TOTAL	100%	\$ 573.925.000

Fuente: Elaboración propia SDH

Para finalizar el Paso 5, se totalizan para cada producto PMR los recursos asignados por los centros de costo misional y posteriormente se debe calcular el porcentaje de

participación, dividiendo el valor total de cada producto sobre el valor total de los gastos de personal de los centros de costo misionales. A continuación se presenta el resultado, en el ejemplo de la SCR D (Anexo 1).

Tabla 14. Porcentaje de participación de los Productos PMR sobre el costo total de los CeCos misionales

Elemento PEP	DIRECCIÓN DE ASUNTOS LOCALES Y PARTICIPACIÓN	DIRECCIÓN DE FOMENTO	DIRECCIÓN DE PERSONAS JURÍDICAS	DIRECCIÓN DE ECONOMÍA, ESTUDIOS Y POLÍTICA	DIRECCIÓN DE CULTURA, ARTE Y PATRIMONIO	SUBDIRECCIÓN DE GESTIÓN CULTURAL Y ARTÍSTICA	SUBDIRECCIÓN DE INFRAESTRUCTURA Y PATRIMONIO CULTURAL	DIRECCIÓN DE LECTURA Y BIBLIOTECAS	RIA DISTRITAL DE CULTURA CIUDADANA Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	DIRECCIÓN OBSERVATORIO Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO CULTURAL	TOTAL CECO Misional	PORCENTAJE A APLICAR
PM/0119/0101/33010547650	-	506.694.140	-	-	-	-	-	-	-	-	506.694.140	5,4%
PM/0119/0101/33010707650	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
PM/0119/0101/33010717650	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
PM/0119/0101/33010877650	-	242.331.980	925.513.000	-	-	-	-	-	-	-	1.167.844.980	12,5%
PM/0119/0102/33990537881	-	-	-	160.699.000	-	-	-	-	-	-	160.699.000	1,7%
PM/0119/0102/33990557881	-	-	-	103.306.500	-	-	-	-	-	-	103.306.500	1,1%
PM/0119/0102/33990667881	-	-	-	103.306.500	-	-	-	-	-	-	103.306.500	1,1%
PM/0119/0103/33010517884	-	-	-	-	36.229.950	166.681.680	-	-	-	-	202.911.630	2,2%
PM/0119/0103/33010997884	-	-	-	-	36.229.950	83.340.840	-	-	-	-	119.570.790	1,3%
PM/0119/0103/33011227884	-	-	-	-	36.229.950	166.681.680	-	-	-	-	202.911.630	2,2%
PM/0119/0104/33010547885	-	-	-	-	36.229.950	37.882.200	-	-	-	-	74.112.150	0,8%
PM/0119/0105/33020017886	-	-	-	-	36.229.950	-	91.481.000	-	-	-	127.710.950	1,4%
PM/0119/0105/33020547886	-	-	-	-	101.443.860	-	182.962.000	-	-	-	284.405.860	3,0%
PM/0119/0105/33020707886	-	-	-	-	36.229.950	-	91.481.000	-	-	-	127.710.950	1,4%
PM/0119/0106/33010637654	-	-	-	-	159.411.780	-	182.962.000	-	-	-	342.373.780	3,7%
PM/0119/0106/33010707654	-	-	-	-	72.459.900	-	182.962.000	-	-	-	255.421.900	2,7%
PM/0119/0106/33010747654	-	-	-	-	36.229.950	-	182.962.000	-	-	-	219.191.950	2,3%
PM/0119/0107/33010857880	-	-	-	-	-	-	-	818.195.500	-	-	818.195.500	8,8%
PM/0119/0107/33010537880	-	-	-	-	-	-	-	245.458.650	-	-	245.458.650	2,6%
PM/0119/0107/33010717880	-	-	-	-	-	-	-	409.097.750	-	-	409.097.750	4,4%
PM/0119/0108/33010537610	118.109.810	-	-	-	-	-	-	-	-	-	118.109.810	1,3%
PM/0119/0108/33010747610	118.109.810	-	-	-	-	-	-	-	-	-	118.109.810	1,3%
PM/0119/0109/33010537648	72.682.960	-	-	-	-	-	-	-	-	-	72.682.960	0,8%
PM/0119/0109/33010747648	254.390.360	-	-	-	-	-	-	-	-	-	254.390.360	2,7%
PM/0119/0109/33010957648	254.390.360	-	-	-	-	-	-	-	-	-	254.390.360	2,7%
PM/0119/0110/33990537879	-	-	-	-	-	-	-	-	624.645.450	585.322.500	1.209.967.950	13,0%
PM/0119/0110/33990567879	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
PM/0119/0110/33990667879	-	-	-	-	-	-	-	-	240.248.250	250.852.500	491.100.750	5,3%
PM/0119/0111/33990167646	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
PM/0119/0111/33990537646	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
PM/0119/0111/33990547646	90.853.700	110.150.900	-	57.392.500	-	-	-	163.639.100	96.099.300	-	518.135.500	5,5%
PM/0119/0111/33990567646	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
PM/0119/0111/33990607646	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
PM/0119/0111/33990657646	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
PM/0119/0112/33010537887	-	-	-	-	36.229.950	113.646.600	-	-	-	-	149.876.550	1,6%
PM/0119/0112/33010737887	-	-	-	-	101.443.860	189.411.000	-	-	-	-	290.854.860	3,1%
PM/0119/0113/33010707656	-	-	-	74.610.250	-	-	-	-	-	-	74.610.250	0,8%
PM/0119/0113/33010877656	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
PM/0119/0113/33010997656	-	-	-	74.610.250	-	-	-	-	-	-	74.610.250	0,8%
PM/0119/0101/33010737650	-	242.331.980	-	-	-	-	-	-	-	-	242.331.980	2,6%
PM/0119/0111/33990707646	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0%
	908.537.000	1.101.509.000	925.513.000	573.925.000	724.599.000	757.644.000	914.810.000	1.636.391.000	960.993.000	836.175.000	9.340.096.000	100%

Fuente: Elaboración propia SDH

Se observa que en la Dirección de Economía, Estudios y Políticas de la SCR D el porcentaje del 5,5% del producto 11 corresponde a la sumatoria de (\$90.853.700 + \$110.150.900 + \$57.392.500 + \$163.639.100 + \$96.099.300) / \$9.340.096.000.

Estos son los porcentajes que se aplicarán para determinar la asignación a los centros de costo de apoyo y la adquisición de bienes y servicios.

6.6 Paso 6. Distribución de centros de costo de apoyo y adquisición de bienes y servicios en los productos definidos en el PMR

Los recursos de gastos de personal (paso 3) correspondientes a los centros de costo de apoyo, así como los de adquisición de bienes y servicios serán distribuidos por producto de acuerdo con el porcentaje de participación total resultado de realizar el ejercicio del paso 5.

Es importante señalar que esta operación la ejecuta de manera automática el sistema cuando la entidad ejecuta el comando “Distribución CeCos Apoyo”.

6.7 Paso 7. Resultado de la distribución del total los recursos de funcionamiento para los productos del PMR

Una vez se cuenta con los recursos destinados por centros de costo misional y de apoyo y otros, se suman los mismos por producto para costear cuánto de los gastos de funcionamiento fueron destinados a los productos PMR. El resultado para el ejemplo de la SCR D (Anexo 1), es el siguiente:

Tabla 15. Distribución recursos de funcionamiento en los productos del PMR

Elemento PEP	CECO Misional	CECO Apoyo	ByS y Otros	Gastos funcionamiento
PM/0119/0101/33010547650	506.694.140	926.969.987	208.853.814	1.642.517.942
PM/0119/0101/33010707650	-	0	-	-
PM/0119/0101/33010717650	-	0	-	-
PM/0119/0101/33010877650	1.167.844.980	2.136.510.294	481.373.001	3.785.728.275
PM/0119/0102/33990537881	160.699.000	293.990.276	66.238.380	520.927.656
PM/0119/0102/33990557881	103.306.500	188.993.749	42.581.816	334.882.065
PM/0119/0102/33990667881	103.306.500	188.993.749	42.581.816	334.882.065
PM/0119/0103/33010517884	202.911.630	371.216.038	83.637.967	657.765.635
PM/0119/0103/33010997884	119.570.790	218.748.402	49.285.779	387.604.972
PM/0119/0103/33011227884	202.911.630	371.216.038	83.637.967	657.765.635
PM/0119/0104/33010547885	74.112.150	135.584.238	30.548.222	240.244.610
PM/0119/0105/33020017886	127.710.950	233.640.392	52.641.065	413.992.407
PM/0119/0105/33020547886	284.405.860	520.305.398	117.229.003	921.940.261
PM/0119/0105/33020707886	127.710.950	233.640.392	52.641.065	413.992.407
PM/0119/0106/33010637654	342.373.780	626.354.626	141.122.749	1.109.851.155
PM/0119/0106/33010707654	255.421.900	467.280.785	105.282.130	827.984.814
PM/0119/0106/33010747654	219.191.950	401.000.018	90.348.538	710.540.506
PM/0119/0107/33010857880	818.195.500	1.496.845.162	337.251.287	2.652.291.950
PM/0119/0107/33010537880	245.458.650	449.053.549	101.175.386	795.687.585
PM/0119/0107/33010717880	409.097.750	748.422.581	168.625.644	1.326.145.975
PM/0119/0108/33010537610	118.109.810	216.075.617	48.683.579	382.869.007
PM/0119/0108/33010747610	118.109.810	216.075.617	48.683.579	382.869.007
PM/0119/0109/33010537648	72.682.960	132.969.611	29.959.126	235.611.696
PM/0119/0109/33010747648	254.390.360	465.393.637	104.856.940	824.640.937
PM/0119/0109/33010957648	254.390.360	465.393.637	104.856.940	824.640.937
PM/0119/0110/33990537879	1.209.967.950	2.213.572.028	498.735.631	3.922.275.609
PM/0119/0110/33990567879	-	0	-	-
PM/0119/0110/33990667879	491.100.750	898.442.709	202.426.389	1.591.969.848
PM/0119/0111/33990167646	-	0	-	-
PM/0119/0111/33990537646	-	0	-	-
PM/0119/0111/33990547646	518.135.500	947.901.347	213.569.819	1.679.606.665
PM/0119/0111/33990567646	-	0	-	-
PM/0119/0111/33990607646	-	0	-	-
PM/0119/0111/33990657646	-	0	-	-
PM/0119/0112/33010537887	149.876.550	274.191.179	61.777.484	485.845.213
PM/0119/0112/33010737887	290.854.860	532.103.501	119.887.210	942.845.571
PM/0119/0113/33010707656	74.610.250	136.495.485	30.753.534	241.859.269
PM/0119/0113/33010877656	-	0	-	-
PM/0119/0113/33010997656	74.610.250	136.495.485	30.753.534	241.859.269
PM/0119/0101/33010737650	242.331.980	443.333.472	99.886.607	785.552.059
PM/0119/0111/33990707646	-	0	-	-
TOTAL	9.340.096.000	17.087.209.000	3.849.886.000	30.277.191.000

Fuente: Elaboración propia SDH



Para terminar es importante que los usuarios de esta Guía conozcan que este documento se complementa con las Guías Rápidas y Manuales de Usuario establecidas para el manejo del sistema, y el Manual Operativo de Calidad del Gasto que presenta una mirada estratégica de la herramienta.

7 Bibliografía

Acuerdo Distrital 761 de 2020. Por medio del cual se adopta el Plan de desarrollo económico, social, ambiental y de obras públicas del Distrito Capital 2020-2024 “Un nuevo contrato social y ambiental para la Bogotá del siglo XXI. 11 de julio.

Álvarez G. Isaías. Introducción a la Teoría de Proyectos. En Planificación y Desarrollo de Proyectos Sociales y Educativos. (p.49-65). México. Limusa.

Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2010). Política de Rendición de Cuentas de la Rama Ejecutiva a los Ciudadanos. 11 de abril.

Departamento Nacional de Planeación. (2007). Propuesta Metodológica para la Elaboración de Planes Estratégicos Territoriales, Elecciones de Autoridades Territoriales período 2008-2011. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/PLANES%20ESTATEGICOS.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. (2014). Guía para la Construcción y Estandarización de la Cadena de Valor. Versión 4.1.

Departamento Nacional de Planeación. (2018). Guía para la Construcción y Análisis de Indicadores https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Guia_para_elaborar_Indicadores.pdf

Departamento Nacional de Planeación. (2018). Guía para el Seguimiento de Políticas Públicas. https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Guia_para_seguimiento_Politicas_Publicas.PDF

Departamento Nacional de Planeación. (2019). Guía para la regionalización de la inversión pública Versión 6.0. Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas.

Departamento Nacional de Planeación. (2021). Guía Orientadora. Inclusión del enfoque orientado a resultados en los planes de desarrollo territoriales.

Izquierdo, A., Pessino C., Vuletin, G. (2018). *Mejor gasto para mejores vidas. Cómo América Latina y el Caribe puede hacer más con menos.*, (1ª Ed.) Banco Interamericano de Desarrollo.

Ley 1757 (2015). Por la cual se dictan disposiciones en materia de promoción y protección del derecho a la participación democrática. 06 de julio.

Secretaría Distrital de Hacienda, Dirección Distrital de Presupuesto (2005). Presupuesto Orientado a Resultados, bajo un Marco de Gasto de Mediano Plazo. (1ª Ed.) Factoría Gráfica.