

# Unidad 2.

*Parte Estratégica*

# 02



# Unidad 2.

## Parte Estratégica

### ¿Cómo elaborar la Parte Estratégica?

El DNP sugiere seis pasos para formular la Parte Estratégica:

**Paso 1.** Elaboración de la visión de desarrollo.

**Paso 2.** Análisis de Alternativas.

**Paso 3.** Formulación y priorización de objetivos.

**Paso 4.** Definición de ejes estratégicos.

**Paso 5.** Estructuración de programas.

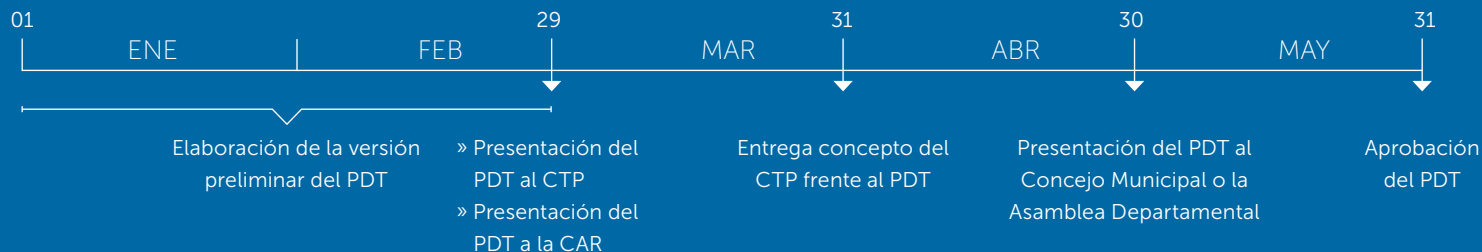
**Paso 6.** Formulación de indicadores y metas

La Parte Estratégica comprende la identificación y formulación de los diferentes objetivos, programas, indicadores y metas que la nueva administración espera alcanzar durante el período de gobierno. Las lecciones aprendidas en planeación territorial, han demostrado que este componente debe tener una estructura lógica y ordenada, que facilite la orientación a resultados y permita el seguimiento y la rendición de cuentas a la ciudadanía.

El desarrollo de esta unidad requiere que el equipo formulador re-tome la información que obtuvo durante el Diagnóstico, haciendo especial énfasis en las situaciones positivas (potencialidades) y negativas (problemas) que encontró en el territorio. También se deben incorporar a la Parte Estratégica los aportes obtenidos en los ejercicios participativos realizados durante la formulación del PDT.

Los programas que se definan en la Parte Estratégica deberán formularse de acuerdo con la capacidad financiera de la entidad territorial. Este balance debe contemplar un esfuerzo del equipo formulador en conocer las fuentes y recursos disponibles (Pasos 1 y 2 Unidad 3) con el fin de establecer apuestas realistas para los cuatro años de gobierno.

Por último, es importante resaltar que la presente unidad continúa usando la metodología de marco lógico e incorpora el enfoque de cadena de valor público para orientar la estructuración de los diferentes niveles del PDT. El DNP sugiere que el equipo formulador centre su atención en el diseño de los programas que implementará la entidad territorial, los cuales le permitirán contar con una estructura sólida, orientada a resultados, operativamente realizable y de fácil seguimiento.





#### Responsables y participantes:

- » Alcalde o Gobernador.
- » Equipo técnico de formulación del Plan de Desarrollo.
- » Secretarías de despacho, en especial Planeación y Hacienda.
- » Consejo Territorial de Planeación.
- » Corporación Autónoma Regional - CAR.
- » Grupos étnicos (Indígenas, Comunidades Negras, Afrocolombianas, Raizales y Palenqueras y Pueblo Rrom)
- » Ciudadanía, organizaciones sociales y gremios.



#### Insumos básicos:

- » Programa de Gobierno de la Autoridad Electa.
- » Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018: "Todos por un Nuevo País" con especial énfasis en los capítulos regionales.
- » Plan de Ordenamiento Territorial (Esquema o Plan Básico, según corresponda).
- » Programa de Gobierno Departamental (para el caso de los municipios).
- » Visiones departamentales.
- » Planes Regionales de Competitividad.
- » Planes de Vida y de Etnodesarrollo.
- » Contrato Plan (Si existe en el territorio)
- » Informe de empalme de la administración 2015-2016.
- » Planes sectoriales (ver Rutas Especializadas)
- » Proyectos aprobados y en ejecución del Sistema General de Regalías - SGR

Disponible en el KiTerritorial para esta Unidad  
([www.kiterritorial.co](http://www.kiterritorial.co))



#### Herramientas

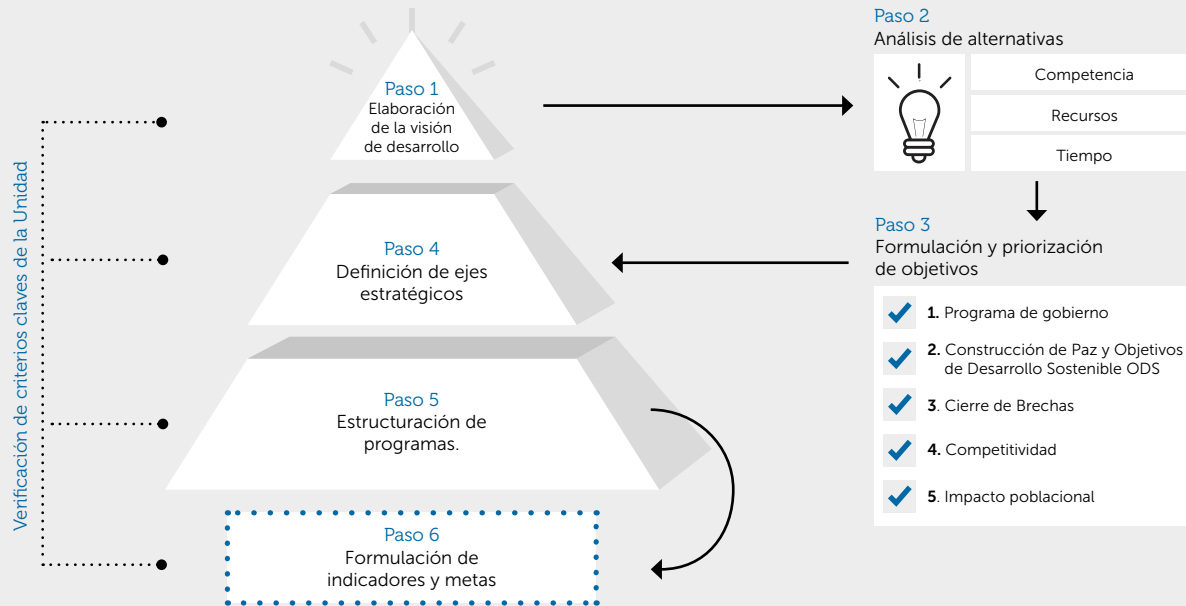
- » Ficha Territorial DNP.
- » Rutas Especializadas.
- » Armador de Indicadores DNP



#### Video

- » Tutorial Parte Estratégica.

# Esquema Unidad 2



1

2

3

4

5

6



Paso 1.

## Elaboración de la visión de desarrollo.

---

### ¿Qué es?

La visión de desarrollo describe el estado deseado o el futuro previsto para la entidad territorial en el largo plazo. En la visión se deben ver reflejados los aportes de la nueva administración que contribuyan a la construcción de paz, al cierre de brechas territoriales y al desarrollo sostenible; así como los intereses de los diferentes actores públicos y privados entre los que se encuentran la ciudadanía, los grupos étnicos, las organizaciones sociales, los gremios, entre otros.

La visión de desarrollo establece el primer vínculo entre los resultados del diagnóstico (Unidad 1) y la proyección de los resultados a los que la entidad territorial le esperaría apuntar en un horizonte de largo plazo. Razón por la cual, el DNP recomienda que la visión se elabore teniendo en cuenta que ésta es el objetivo superior y de más amplio alcance dentro del proceso de formulación del PDT.

### ¿Por qué hacerlo?

Al elaborar la visión de desarrollo del territorio, el equipo formulador podrá:

- Comparar la situación actual de la entidad territorial frente a los retos que implican cambios profundos en las distintas dimensiones del desarrollo.
- Fijar el marco de referencia de largo plazo al cual aspira a llegar la entidad territorial.
- Trazar la ruta para que los resultados que espera alcanzar la administración puedan trascender más allá del período de gobierno.



2

3

4

5

6



## ¿Cómo hacerlo?

El formato “**Visión de Desarrollo Territorial**” lo guiará en las siguientes actividades del Paso 1:

- » El DNP sugiere construir la visión de desarrollo que se incluirá en el PDT, teniendo en cuenta: a) la síntesis del diagnóstico de la entidad territorial (Formato “Ficha de Diagnóstico” – Unidad 1), b) los referentes de visión construidos previamente y c) los aportes de la comunidad a la construcción de visión del territorio (Paso 5 - Unidad 1)
- » En primer lugar, tome como referencia la información acerca de los problemas y las situaciones positivas que considere más relevantes del formato “Ficha de diagnóstico” con la que finalizó la unidad anterior. Esta información le servirá para comprender cuáles son las apuestas (o fines superiores) a los que la entidad territorial debería orientarse en el largo plazo. Registre la información en la columna correspondiente del formato sugerido para este paso.
- » Luego revise los referentes de visión construidos previamente. Estos pueden ser un insumo importante para el equipo formulador a la hora de elaborar la visión de desarrollo. El DNP sugiere revisar: 1) Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, 2) Plan de Ordenamiento Territorial o su equivalente 3) Visiones territoriales acompañadas por DNP (disponibles en: <https://goo.gl/twzEhn>), 4) Contratos Plan, 5) Esquemas Asociativos vigentes (Propuestos por la Ley 1454/2011 - Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial - LOOT), y 6) Programa de Gobierno.
- » Después del ejercicio de revisión de los referentes de visión construidos con anterioridad, registre en el formato sugerido para este paso, la información que considere relevante para la elaboración de la visión del PDT.
- » Para construir una visión que integre los intereses de los diferentes actores del territorio y tenga en cuenta los aportes de la comunidad, el equipo formulador debe revisar la información obtenida en los ejercicios participativos con la comunidad (Paso 5 - Unidad 1). Registre esta información en la columna “resumen de las expectativas de futuro de la comunidad” del formato sugerido para este paso.
- » Teniendo en cuenta las dos fuentes sugeridas por el DNP para la construcción de la visión, el equipo formulador deberá redactar un párrafo corto que responda al menos a las siguientes preguntas: 1) ¿Cuál o cuáles son los fines de desarrollo a los que debería llegar la entidad territorial en diez años? y 2) ¿Por qué aspectos debería ser reconocida a largo plazo la entidad territorial a nivel regional y nacional?
- » Recuerde que la visión, más allá de un enunciado inspirador, debe ser un referente principal para el gobierno territorial acerca del horizonte de futuro (largo plazo superior a 10 años) al cual debería contribuir la administración durante sus cuatro años de mandato.



2

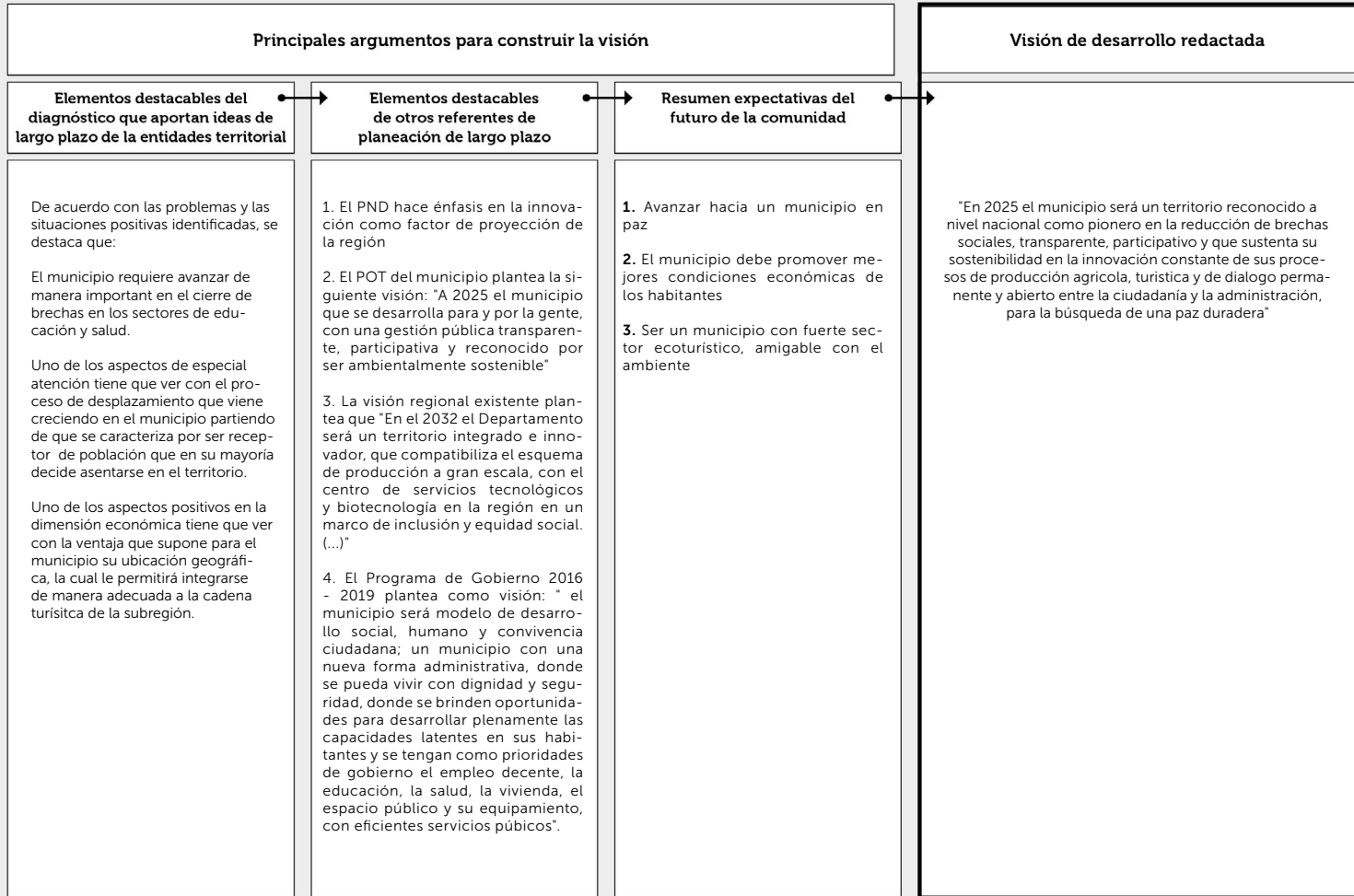
3

4

5

6





2

3

4

5

6



## Paso 2.

# Análisis de Alternativas.

---

### ¿Qué es?

Es la identificación de las distintas opciones que tiene la entidad territorial para solucionar los problemas identificados durante la fase de Diagnóstico. En el Análisis de Alternativas la nueva administración debe tomar decisiones sobre la factibilidad técnica y financiera de las opciones que tiene para solucionar las problemáticas de la comunidad durante los cuatro años de gobierno.

El análisis de alternativas se constituye en un paso intermedio en el cual el equipo formulador tendrá la oportunidad de analizar de manera integral la situación actual de cada dimensión y sector de desarrollo, con el propósito de hallar posibles interrelaciones entre los problemas, pero sobretodo las opciones de las que dispone la entidad para ofrecer soluciones dependiendo el contexto territorial.

### ¿Por qué hacerlo?

Al realizar el Análisis de Alternativas, el equipo formulador podrá:

- Obtener un panorama de las opciones a disposición para orientar la formulación del PDT hacia la gestión por resultados.
- Identificar por dimensión y sector las alternativas que se podrían implementar para atender las causas de las problemáticas territoriales.
- Analizar la factibilidad técnica y financiera de las alternativas identificadas.



1



2

3

4

5

6





## ¿Cómo hacerlo?

El formato “Análisis de Alternativas” lo guiará en el desarrollo de las siguientes actividades del Paso 2:

- » Retome los formatos “Ficha de Diagnóstico” (Paso 6 – Unidad 1) y “Causas y Consecuencias” (Paso 4 – Unidad 1).
- » Del formato “Ficha de Diagnóstico” de la Unidad 1 revise:
  - La información relacionada con el “Resumen general del sector”. Esta síntesis le resultará útil para contextualizar y orientar el diseño de alternativas. Registre esta información en el formato sugerido para este paso.
  - Los problemas identificados asociados al sector y/o tema transversal. Registre esta información en la columna correspondiente del formato “Análisis de Alternativas”.
- » Por otra parte, tome como referencia para este paso el formato “Causas y Consecuencias”. A partir del cual es necesario que considere las causas (directas e indirectas) que asoció a los problemas identificados por sector o temática transversal. Es importante que el equipo formulador revise nuevamente y comprenda la descripción de las causas de cada problema. Las alternativas a plantear por el equipo formulador deben atender las causas de los problemas para generar cambios que contribuyan a mejorar las condiciones de bienestar de la comunidad.
- » A partir del registro de todos los problemas en el formato, realice el siguiente análisis para determinar las distintas alternativas de solución por sector y/o tema transversal:
  - **Causas directas:** Tome como información de referencia las causas directas y reflexione sobre cuáles podrían ser las alternativas que contribuirían a solucionar, mitigar o mejorar la situación negativa – problema - asociada a las causas identificadas.

## Conceptos claves:

### » Alternativas:

Opciones de solución a un problema identificado. (DNP, 2011a)

### » Factibilidad:

Demostración de la viabilidad técnica y la disponibilidad de los recursos humanos, materiales, administrativos y financieros para el logro de un objetivo (adaptado de Miranda, 2012)



1



2

3

4

5

6



- **Causas indirectas:** Atender una causa indirecta puede generar efectos positivos en múltiples causas y a su vez contribuir de manera estructural al mejoramiento de las situaciones negativas de la entidad territorial. Es importante que al diseñar las alternativas, el equipo formulador plantee acciones que permitan influir sobre las causas indirectas.
  - **Situaciones Positivas:** Tenga en cuenta que las alternativas a plantear también pueden tener la intención de potenciar y fortalecer los aspectos positivos identificados en cada sector y/o tema transversal de la entidad territorial. Esta información la encuentra en la “Ficha de Diagnóstico” (Paso 6 – Unidad 1).
  - **Proponer alternativas:** Teniendo en cuenta los problemas, las causas y las situaciones positivas, el equipo formulador debe proponer acciones que conlleven al mejoramiento, mitigación o impulso de las situaciones encontradas por sector y/o tema transversal. Una alternativa debe responder a las preguntas: ¿qué acciones puede realizar la nueva administración para generar cambios positivos durante el período de gobierno? ¿Las alternativas le apuntan a atender las causas de los problemas? ¿Las alternativas aprovechan las situaciones positivas identificadas en el territorio?
  - Registre la información de las alternativas de solución identificadas por cada sector y/o tema transversal en la columna “Alternativas de Solución Identificadas” en el formato sugerido para este paso.
- » Tenga en cuenta que el análisis de alternativas debe permitirle al equipo formulador realizar una lectura integral de la situación actual de la entidad territorial. Por lo cual es posible que durante este ejercicio surjan alternativas que sobrepasen la lógica sectorial, en cuyo caso el DNP recomienda que este tipo de alternativas se ubiquen dentro de la dimensión y sector o tema transversal en el que puedan llegar a tener un mayor nivel de contribución estratégica para la formulación del PDT.
  - » Dado que el número de alternativas de solución no puede ser ilimitado, el DNP recomienda formular un número razonable de alternativas de solución por sector y/o tema transversal. La capacidad del equipo formulador para sintetizar varios problemas (con sus causas) y/o situaciones positivas en una sola alternativa de solución es fundamental.
  - » Para complementar el ejercicio y refinar el Análisis de Alternativas, el DNP sugiere tener en cuenta los siguientes criterios para evaluar la factibilidad de cada alternativa identificada:
    - **Competencia:** Revise si la entidad territorial tiene la competencia legal para adelantar una determinada alternativa de solución. Las principales leyes que establecen el marco de competencias de las entidades territoriales son la Ley 715 de 2001 y la Ley 1176 de 2007.



1



2

3

4

5

6



- **Fuente de financiación:** Verifique si la entidad territorial contaría con al menos una fuente de financiación disponible para adelantar la alternativa (Sistema General de Participaciones - SGP, Sistema General de Regalías - SGR, Ingresos Propios). Así mismo, el equipo formulador puede tener en cuenta otras opciones de recursos que se deriven de la gestión del nuevo mandatario con otros actores como: las entidades nacionales (ver **Rutas Especializadas**), la cooperación internacional, el sector privado (p. ej. alianzas público-privadas) y el departamento (en el caso de los municipios). Este es un primer acercamiento a la situación financiera del ente territorial. Para una profundización de este análisis consultar los Pasos 1 y 2 de la Unidad 3 – Plan de Inversiones.
  - **Tiempo previsto de ejecución:** Analice el horizonte de tiempo que la alternativa necesita para llevarse a cabo. El equipo formulador debe verificar que los resultados se puedan obtener durante el período de gobierno 2016-2019. Adicionalmente, las alternativas pueden constituirse en el mejoramiento de situaciones en el corto y mediano plazo para la consecución de fines de desarrollo con efectos en el largo plazo.
- » Una vez analizados los tres criterios anteriores, el DNP recomienda revisar las alternativas y eliminar aquellas que no cumplan con las condiciones de factibilidad. El resultado final de este paso debe ser un conjunto de alternativas posibles por sector y/o tema transversal. Estas alternativas serán analizadas y profundizadas en los siguientes pasos de la presente Unidad.



1



2

3

4

5

6



Dimensión	Sector/Tema Transversal				
Resumen General del Sector	Problema Identificado	Alternativas de Solución Identificadas	Análisis de Alternativas		
			Competencia	Fuente de financiación	Tiempo previsto de ejecución
<p>En el sector educación, se destacan como situaciones positivas: el aumento de la cobertura en educación pre –escolar, la efectividad de los programas de alimentación escolar y el mejoramiento de las capacidades del cuerpo docente durante los últimos tres años. Ahora bien, el reto más importante es avanzar hacia el cierre de brechas en la cobertura neta en educación media, mejorar la infraestructura física y al dotación de las Instituciones Educativas Oficiales (principalmente en el área rural). Al mismo tiempo que el municipio requiere ampliar las posibilidades de acceso a la educación superior de los jóvenes. En cuanto a la población adulta es imprescindible reducir el índice de analfabetismo, sobretodo en el área rural.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Baja cobertura neta en educación media que afecta principalmente a jóvenes entre 15 y 17 años</li> <li>2. Alta tasa de repitencia en alumnos de educación media</li> <li>3. Dificultad para el acceso a la educación superior pública.</li> <li>4. Deficientes condiciones físicas de infraestructura en instituciones educativas rurales</li> <li>5. Alto índice de analfabetismo en adultos y mujeres cabeza de familia</li> </ol>	<p>Mejoramiento de la calidad educativa, tanto a nivel de la cualificación docente como en las condiciones físicas de prestación del servicio</p>	Si	Si	Si
		<p>Ampliación de los cupos en educación media y gestión de becas para continuidad hacia la educación superior</p>	Si	Si	Si
		<p>Focalización de programas de educación flexibles dirigidos a adultos y mujeres cabeza de familia</p>	Si	No	Si



Paso 3.

## Formulación y priorización de objetivos.

---

### ¿Qué es?

Es la definición de los objetivos que la entidad territorial espera alcanzar mediante la implementación de alternativas de solución viables técnica y financieramente. La correcta formulación de objetivos deberá contribuir al cumplimiento de la visión de desarrollo territorial y al mismo tiempo le permite al equipo formulador contar con la información necesaria para definir los ejes estratégicos y los programas que materializarán las apuestas del gobierno local en su territorio.

### ¿Por qué hacerlo?

Al realizar la Formulación y Priorización de Objetivos, el equipo formulador podrá:

- Establecer el alcance – objetivo - de cada una de las alternativas de solución que identificó en el paso anterior.
- Identificar por dimensión y sector de desarrollo los objetivos que le servirán para diseñar los diferentes niveles del PDT.
- Seleccionar cuáles son los objetivos más importantes y/o estratégicos de acuerdo con los criterios de priorización sugeridos por el DNP.



1

2



3

4

5

6



## ¿Cómo hacerlo?

El formato “Formulación y Priorización de Objetivos” lo guiará en el desarrollo de las siguientes actividades del Paso 3:

- » Inicie con las alternativas viables identificadas en el Paso 2 y regístrelas en la columna “Alternativas de Solución Viables” del formato sugerido para este paso.
- » Formule un objetivo para cada una de las alternativas registradas. Para ello responda a la pregunta: ¿Qué lograría con la alternativa? y/o ¿Cuál es el efecto positivo (el objetivo) que esperaría generar la entidad territorial al implementar dicha alternativa de solución?
- » Para una correcta formulación de objetivos, el DNP sugiere tener en cuenta los siguientes atributos:
  - **Ser específico:** Describir lo que se pretende alcanzar de una manera clara. Empezar por un verbo que represente acción en infinitivo. Por ejemplo: Aumentar, Construir, Conservar, Generar, Reducir.
  - **Ser medible o verificable:** Deben dirigirse a acciones concretas y susceptibles de ser verificables cuantitativamente o cualitativamente.
  - **Ser realista:** Los objetivos pueden representar un reto pero al final deben ser logrables. Al formular un objetivo se debe tener en cuenta el talento humano disponible en la administración municipal o departamental, los recursos financieros y tecnológicos de la entidad territorial, que entre otros delimitan el marco de sus capacidades institucionales.
- » Al formular los objetivos, regístrelos en la columna “Objetivos Formulados” del formato que se sugiere para este paso.

## Conceptos claves:

### » Objetivo:

Impacto intencional esperado que contribuye a generar beneficios físicos, financieros, institucionales, sociales, ambientales o de otra índole a una sociedad, una comunidad o un grupo de personas mediante una o más intervenciones para el desarrollo. (OCDE, 2002)

### » Priorización:

La priorización consiste en ordenar, de acuerdo con unos criterios previos, un conjunto de objetivos viables y elegibles (adaptado de DNP, 2005)



1

2



3

4

5

6



- » “Priorizar es uno de los elementos más importantes del arte de gobernar” (Santos, 2015). Con el fin de refinar cuáles serán los objetivos más importantes de la nueva administración, el DNP sugiere un ejercicio de priorización de objetivos. Este análisis le permitirá al equipo formulador orientar la formulación de la Parte Estratégica del PDT hacia las propuestas con mayor potencial o probabilidad de resultado en el desarrollo del ente territorial.
- » El ejercicio de priorización consiste en analizar 5 criterios y generar una calificación numérica de acuerdo con el grado de afinidad entre el objetivo y el criterio evaluado. Califique utilizando una escala de “1” a “4” siendo “1” la calificación más baja y “4” la más alta:
  - **Programa de gobierno:** Afinidad y contribución del objetivo a las propuestas del programa de gobierno de la nueva administración.
  - **Construcción de Paz y Objetivos de Desarrollo Sostenible:** Se evalúan dos enfoques. Aporte del objetivo a la construcción de paz desde el territorio. Afinidad y aporte a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
  - **Cierre de brechas:** Contribución del objetivo al cierre de brechas socio-económicas de la entidad territorial y su entorno. Tenga en cuenta las brechas identificadas en el Paso 1 – Unidad 1.
  - **Competitividad:** Promoción del desarrollo económico y la competitividad mediante la contribución de los objetivos a factores como: generación de empleo, impulso del sector agropecuario, ciencia y tecnología, TICs, innovación, emprendimiento para jóvenes, infraestructura productiva, entre otros.
- **Impacto poblacional:** Análisis de los efectos esperados sobre la población con énfasis en los grupos de protección especial (mujeres, niñas, niños y adolescentes, jóvenes, discapacitados, comunidades étnicas, LGBTI, adulto mayor, víctimas, desplazados, entre otros), cuyas condiciones representen graves factores de desigualdad social, económica, ambiental e institucional. Por ejemplo: personas en condición de pobreza extrema, población rural dispersa.
- » A partir de los resultados obtenidos, identifique los objetivos que tienen un mayor nivel de importancia (mayor puntaje) en cada dimensión, sector o temática transversal de desarrollo. El DNP sugiere que esta evaluación numérica de los objetivos, y sus alternativas asociadas, sea tenida en cuenta como un método para que el equipo formulador y el nuevo mandatario puedan identificar, priorizar y elegir las apuestas más estratégicas que serán plasmadas en el PDT. Después de debatir los resultados y tomar decisiones sobre los objetivos más importantes para la entidad territorial, resalte los objetivos más estratégicos en el formato sugerido para este paso.
- » Finalmente, cabe resaltar que la calificación y elección de los objetivos más importantes dependerá del enfoque que cada entidad territorial quiera adoptar para la formulación de su PDT. Por ejemplo: Construcción de Paz, Desarrollo Humano, Enfoque basado en Derechos Humanos, Desarrollo Sostenible, Enfoque poblacional, Competitividad Territorial, entre otros.



1

2



3

4

5

6



Dimensión	Sector/Tema Transversal	Alternativas Viables Identificadas	Objetivos Formulados	Criterios para priorizar objetivos					
				Programa de gobierno	Construcción de Paz y ODS	Cierre de brechas	Competitividad	Impacto poblacional	Total
		Mejoramiento de la calidad educativa, tanto a nivel de la cualificación docente como en las condiciones físicas de prestación del servicio	Mejorar las condiciones docentes e infraestructurales para la prestación del servicio educativo	3	3	3	4	4	19
		Ampliación de los cupos en educación media y enlace a gestión de becas para continuidad hacia la educación superior	Ampliar cupos en educación media y el acceso a oportunidades de educación superior	4	4	4	4	4	20
		Focalización de programas de educación flexibles dirigidos a adultos y mujeres cabeza de familia	Reducir el índice de analfabetismo en adultos y mujeres cabeza de familia	2	3	4	3	4	16



1

2



3

4

5

6





Paso 4.

## Definición de ejes estratégicos.

### ¿Qué es?

Los Ejes Estratégicos condensan los principales objetivos de la entidad territorial y delimitan las apuestas más importantes en torno a las estrategias que la nueva administración quiere implementar durante el período de gobierno. En el modelo de cadena de valor público, los ejes estratégicos están en una jerarquía superior a los programas.

El DNP sugiere que para lograr una estructura sencilla del PDT, el equipo formulador asuma las cuatro dimensiones de desarrollo (social, ambiental, económico e institucional) como punto de partida para construir los Ejes Estratégicos.

### ¿Por qué hacerlo?

Al diseñar los Ejes Estratégicos, el equipo formulador podrá:

- Establecer los objetivos en los que se resumen las principales apuestas de la administración territorial 2016 – 2019.
- Construir el marco de referencia para el seguimiento a los resultados finales que espera alcanzar el nuevo mandatario.
- Verificar que los ejes estratégicos contribuyan al logro de la visión de desarrollo territorial que se estableció en el Paso 1 de la presente unidad.
- Delimitar la estructura principal del PDT, cuyo valor de uso es servir como criterio ordenador y base para el diseño de programas (Paso 5 de esta unidad).



1

2

3



4

5

6



## ¿Cómo hacerlo?

El formato “Ejes Estratégicos” lo guiará en el desarrollo de las siguientes actividades del Paso 4:

- » El DNP sugiere asumir las cuatro dimensiones de desarrollo como el punto de partida para la construcción de los ejes estratégicos.
- » Ahora bien, puede que en algunos casos el equipo formulador prefiera no seguir la lógica de las cuatro dimensiones para formular los ejes estratégicos del plan. En todo caso, el DNP recomienda tener en cuenta: a) No formular más de cinco ejes estratégicos. Estos deben cumplir la función de condensar las apuestas más importantes de la nueva administración y b) Los objetivos de los ejes estratégicos deben ser claros y permitir fácilmente que a ellos se asocien los respectivos programas que se incluirán en el siguiente nivel del PDT.
- » Empiece por analizar los objetivos priorizados del Paso 3 de la presente Unidad. Si los ejes estratégicos corresponden a las dimensiones de desarrollo, tendrá los objetivos más importantes listados por cada eje. Si no, deberá agrupar los objetivos de acuerdo los ejes particulares en los que cada entidad territorial decida ordenar su PDT.
- » Luego formule entre uno y máximo tres nuevos objetivos por eje. Estos condensarán las apuestas más importantes de la nueva administración dentro de cada eje (que tal como se viene reiterando pueden formularse dentro la lógica de dimensión o de acuerdo con la definición de ejes estratégicos que cada entidad territorial incorpore al plan dependiendo su contexto y enfoque para el PDT)
- » Para finalizar este paso, el DNP recuerda al equipo formulador que cada eje estratégico debe contar con un nombre que genere recordación y apropiación de las estrategias de la nueva administración en la población.

### Conceptos claves:

#### » Cadena de valor público:

Relación secuencial y lógica entre insumos, actividades, productos, resultados e impactos en la que se añade valor a lo largo de su proceso de transformación. (DNP, 2014a).

#### » Ejes Estratégicos:

Denominación de los objetivos globales del plan que se identifican dentro de cada una de las dimensiones de desarrollo o que es posible organizar dependiendo el enfoque particular de cada entidad territorial.



1

2

3



4

5

6



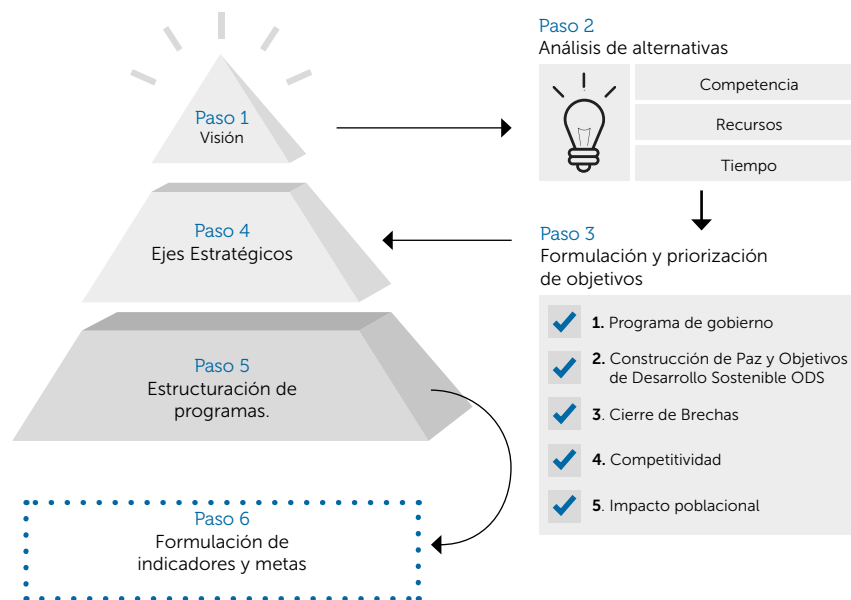
Dimensión	Objetivos priorizados por Dimensión	Nombre del Eje Estratégico	Objetivo del Eje Estratégico
Social	Ampliar cupos en educación media y el acceso a oportunidades de educación superior Aumentar el número de afiliados al SGSSS Ampliar la cobertura del servicio de agua potable en la zona rural del municipio	"Mejores condiciones de vida, mayor desarrollo social"	Garantizar la equidad social a través de la ampliación de los servicios básicos a la población más vulnerable del municipio.
Económico			
Ambiental			
Institucional			



## Importancia de la estructuración de los programas

Los programas representan los cimientos del plan de desarrollo y con ellos se definen los resultados y productos esperados de la nueva administración. En este sentido el DNP destaca que uno de los retos más importantes para las administraciones municipales y departamentales, consiste en lograr que la estructura programática de los planes de desarrollo se enfoque hacia objetivos concretos, realizables durante el periodo de gobierno y que por lo tanto, le permitan a la entidad territorial generar cambios sustantivos en las condiciones de vida de las comunidades locales.

Esta es la razón principal por la cual, además de sugerir la elaboración de una visión de desarrollo y la definición de unos ejes estratégicos, la propuesta metodológica que se ha expuesto a lo largo de este documento, hace especial énfasis en recomendar a las autoridades municipales y departamentales que empleen sus mayores esfuerzos en la estructuración de programas efectivos. Comprendiendo por estos, aquellas iniciativas del nuevo gobierno que de una forma organizada le permitirán: 1) construir un PDT diseñado de un modo estratégico y a la vez tácticamente preparado para su implementación, 2) lograr una estructura de plan acotada y en concordancia con las capacidades institucionales de cada entidad territorial y 3) mejorar el desempeño institucional a partir de una gestión orientada a resultados verificables, monitoreables y que destaquen los logros de una administración al finalizar el periodo de gobierno 2016 – 2019.



1



2

3

4

5

6



Paso 5.

## Estructuración de programas.

### ¿Qué es?

Consiste en profundizar el análisis de los objetivos plasmados en el formato “Ejes Estratégicos” para encontrar aspectos comunes que permitan su agrupación en un mismo programa. Dentro de la lógica de cadena de valor público, los programas equivalen a los resultados que la entidad territorial espera alcanzar de acuerdo con sus competencias y su capacidad de gestión. Así mismo, a dichos programas se deben asociar unos productos (bienes o servicios a entregar por parte de la entidad territorial) que contribuirán a la materialización de cada programa.

Es importante resaltar que el programa es el mecanismo para articular la planeación y la presupuestación, alineando los compromisos del gobierno local con los recursos disponibles; es decir, tener un presupuesto orientado a resultados.

### ¿Por qué hacerlo?

Al diseñar los programas el equipo formulador podrá:

- Establecer los *resultados* que se pretenden lograr a través de los programas por sector y/ tema transversal que se deberán llevar a cabo durante el período de gobierno.
- Identificar los *productos* que la entidad territorial deberá entregar a la comunidad para alcanzar los diferentes resultados y de esta forma lograr los objetivos del PDT.
- Alinear la acción gubernamental del orden territorial y nacional para tener mayor incidencia en las condiciones poblacionales y del territorio.
- Diseñar la base y elemento más robusto de la Parte Estratégica de un PDT



1

2

3

4



5

6



## ¿Cómo hacerlo?

El formato “Estructuración de Programas” lo guiará en el desarrollo de las siguientes actividades del Paso 5:

- » Retome los objetivos priorizados por dimensión del formato “Ejes Estratégicos”. Tenga en cuenta que los objetivos formulados y priorizados por el equipo formulador son el insumo principal para la construcción de programas, dado que ellos representan las acciones a realizar por la nueva administración.
- » Agrupe objetivos. Es posible en el diseño de los programas agrupar más de dos objetivos en un sólo programa. Al respecto el DNP recomienda que un programa bien diseñado, es aquel que integra varios objetivos que persiguen el logro de un resultado común.
- » De acuerdo con los objetivos agrupados, defina el programa que podría dar respuesta a esos objetivos. No olvide que cada programa en el PDT debe llevar un nombre, para lo cual el DNP recomienda que el nombre de cada programa sea sencillo, creativo y resuma claramente su intención principal. Registre esta información en el formato “Estructuración de Programas”.
- » Revise los programas nacionales y departamentales. En el PND 2014-2018 “Todos por un Nuevo País” y en los programas de gobierno de las nuevas administraciones departamentales (para el caso de los municipios) se establecen programas que pueden estar orientados a objetivos similares a los que pretende alcanzar la nueva administración. Revisar estos programas, sus resultados y productos asociados, se constituye en un importante insumo para el equipo formulador en la estructuración de programas de la entidad territorial.
- » Sea conciso. Dado el carácter estratégico del PDT, el DNP sugiere que se formulen un número apropiado y razonable de programas por cada eje estratégico. Adicionalmente, la posibilidad de cumplimiento de los programas y la capacidad de gestión para atenderlos efectivamente está asociada a las *capacidades institucionales* (humanas, financieras, tecnológicas, administrativas, entre otras) de la entidad territorial.

## Conceptos claves:

### » Programa:

Unidad lógica de acciones, dirigidas al logro de los propósitos establecidos en los objetivos específicos o sectoriales. (DNP, Glosario 2015b).

### » Resultados:

Expresa el cambio real de la situación inicial medido en términos de los cambios o impactos generados a partir de los objetivos definidos. (DNP, Glosario 2015b)

### » Productos:

Son los bienes y servicios generados por la intervención pública que se obtienen mediante los procesos de transformación de los insumos. (DNP, 2014a).



1

2

3

4



5

6



- » Una vez definidos los programas es necesario que el equipo formulador diseñe los objetivos de programa. Estos objetivos harán referencia a los resultados del PDT. El DNP sugiere para la definición de los objetivos de los programas: 1) Revisar los objetivos priorizados en el formato “**Formulación y priorización de objetivos**” (Paso 3) y seleccionar aquellos que pudieran servir como objetivos de programa y/o 2) Redactar un nuevo objetivo que condense los diferentes objetivos que se agruparon al crear un programa (resultado común esperado).
- » La redacción del resultado (objetivo) debe ser en términos de un estado ya alcanzado por la población o personas que serán sujetos de intervención, como consecuencia de la utilización de los productos (bienes y servicios) entregados por el programa. Por ejemplo: “Población vulnerable con mayor acceso a servicios de salud”, “Estudiantes de la instituciones educativas públicas mejoran su desempeño académico”, “Productores adoptan prácticas agrícolas tecnificadas”. De esta forma, la regla para expresar el resultado es: (Población o sujetos de política) (verbo en presente) (resultado logrado).
- » En la lógica de cadena de valor los resultados se obtienen a través de la entrega de unos *productos* (bienes y/o servicios). Con el fin de establecer cuáles son los productos que la nueva administración pretende entregar a la comunidad para lograr cada objetivo de programa, el DNP sugiere al equipo formulador responder la siguiente pregunta: ¿Qué tipo bienes o servicios permitirán obtener los resultados esperados (objetivos) asociados al programa?
- » En la lógica de cadena de valor los resultados se obtienen a través de la entrega de unos productos (bienes y/o servicios). Con el fin de establecer cuáles son los productos que la nueva administración pretende entregar a la comunidad para lograr cada objetivo de programa, el DNP sugiere al equipo formulador responder la siguiente pregunta: ¿Qué tipo bienes o servicios permitirán obtener los resultados esperados (objetivos) asociados al programa?
- » Para definir los productos el equipo formulador puede revisar el formato “**Análisis de Alternativas**” (Paso 2 de la presente unidad); en el cual están registradas las diferentes alternativas identificadas para solucionar las problemáticas por sector y/o tema transversal que se evidenciaron durante Diagnóstico. Estas alternativas de solución son un insumo clave para determinar qué bienes o servicios son viables (competencias, recursos, tiempo) realizar o entregar en el marco de los programas diseñados”.
- » Los productos deben expresar, en su redacción, los bienes y servicios generados y provistos: infraestructura construida, capacitación realizada, estudiantes atendidos con transporte escolar, etc. No debe confundirse con acciones, como “construcción de infraestructura” o “construir infraestructura”. Tampoco se redactan en términos del sujeto de política o del indicador que permitirá medir su desempeño. De esta forma se establece una regla para expresar el producto: (Bienes terminados o servicios provistos) (verbo en pasado participio). La descripción de los productos relacionados con cada programa se debe registrar en la columna “Productos asociados al Programa” del formato sugerido para este paso.
- » Para finalizar, el DNP recomienda que el equipo formulador identifique los espacios geográficos (barrio, vereda, corregimiento, provincia, subregión; cuando aplique) donde los programas diseñados tendrán influencia. La localización de las diferentes iniciativas de la nueva administración le permitirá orientar sus resultados y productos hacia los territorios con mayores necesidades. Este ejercicio fortalece el enfoque de estructura territorial del PDT.



1

2

3

4



5

6



Dimensión	Sector/ Tema Transversal			
Nombre del programa	Objetivos(s) de Programa	Productos asociados al programa	Influencia geográfica del programa	
Educación moderna y de calidad para todos y todas	Los jóvenes han ampliado su acceso a educación media y educación superior	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nuevos cupos en educación media asignados</li> <li>2. Becas en educación superior otorgadas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vereda San Juan</li> <li>2. Todo el municipio</li> </ol>	
	Docentes cualificados y condiciones de infraestructura mejoradas para la prestación del servicio educativo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Docentes formados</li> <li>2. Nuevas aulas construidas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instituciones de Educación Pública del área urbana</li> <li>2. Corregimiento de San Mateo</li> </ol>	
	Adultos mayores y mujeres cabeza de familia han disminuido su índice de analfabetismo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adultos y madres cabeza de familia alfabetizados</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Área urbana / Vereda La Chorrera, Hacienda Baja</li> </ol>	





## Paso 6.

# Formulación de indicadores y metas

---

### ¿Qué es?

Este paso permite establecer los instrumentos de medición a partir de los cuales se podrá realizar seguimiento e informar periódicamente sobre los avances del PDT. La estructura base para la formulación de indicadores y metas son los programas, con sus respectivos resultados y los productos construidos en el paso anterior.

De igual manera una buena batería de indicadores y metas es la base para: 1) una rendición de cuentas clara y objetiva; 2) elaborar distintos informes de seguimiento a entidades del orden nacional.

### ¿Por qué hacerlo?

Al formular los indicadores y metas, el equipo formulador podrá:

- Contar con indicadores y metas bien formulados que le permitirán al mandatario hacer seguimiento a sus acciones a lo largo del período de gobierno.
- Diferenciar claramente entre los indicadores y las metas de resultado y producto.
- Generar el insumo principal para el diseño e implementación del sistema de seguimiento al PDT.



1

2

3

4

5



6



## ¿Cómo hacerlo?

El formato “Indicadores y Metas” lo guiará en el desarrollo de las siguientes actividades del Paso 6:

- » En general, el proceso para diseñar indicadores y metas tanto a nivel de resultados como a nivel de productos es el mismo. Es decir, se siguen las mismas actividades, sólo que en cada nivel la lógica de medición hace referencia a un eslabón distinto de la cadena de valor público.
- » Los indicadores de resultado, miden (los) objetivo(s) de programa relacionados con los efectos que se esperan alcanzar a través de la entrega de uno o más productos, los cuales fueron definidos en el paso 5.
- » Para el caso de los indicadores de producto, éstos corresponden a la medición específica de los bienes y/o servicios asociados a cada programa que se requieren para alcanzar los resultados esperados. Se sugiere que los indicadores de productos estén discriminados por sector de competencia con el que están relacionados. Los productos asociados a cada programa fueron plasmados en el formato “estructuración de programas”. A nivel de producto es clave anotar que estos indicadores pueden definirse tanto desde la oferta como desde la demanda de bienes y servicios públicos.
- » Un indicador formulado adecuadamente se caracteriza porque: 1) simplifica la realidad al enfocarse en un aspecto específico de la misma; 2) mide dicho aspecto, permitiendo hacer comparaciones objetivas en un período de tiempo o en relación con algún patrón o valor esperado; y 3) comunica información clave y sencilla, brindando evidencia para la oportuna toma de decisiones”.

## Conceptos claves:

### » **Indicador:**

Representación cuantitativa (variable o relación entre variables) que permite verificar objetivamente información acerca de características, cambios o fenómenos de la realidad.(DNP, 2013).

### » **Metas:**

Expresión cuantitativa y cualitativa de los logros que se pretenden obtener con la ejecución de una acción. Su medición debe hacerse en términos de tiempo, cantidad y si es posible calidad. (DNP, Glosario 2015b)

### » **Seguimiento:**

Proceso continuo y sistemático de recolección y análisis de información que permite determinar el grado de avance de un PDT. (DNP, 2011b) Glosario 2015b)



1

2

3

4

5



6



- » Para definir un indicador es clave tener en cuenta algunos atributos básicos de su definición. El DNP los resume en la metodología "C.R.E.M.A.S.", que destaca las siguientes características de un buen indicador: 1) **Claro**: preciso e inequívoco; 2) **Relevante**: apropiado al tema en cuestión; 3) **Económico**: disponible a un costo razonable; 4) **Medible**: abierto a validación independiente; 5) **Adecuado**: ofrece una base suficiente para estimar la dimensión del estudio y 6) **Sensible**: captura cambios en periodos cortos de tiempo.
- » El DNP sugiere que la definición de cada indicador, se tenga en cuenta la siguiente estructura:
  - Sujeto: que puede incluir la unidad de medida (p.ej. porcentaje, número, etc.)
  - Verbo en participio: que indique claramente lo que se quiere medir. Este es el objeto de la medición, la cual se debe relacionar con los resultados o los productos que se definieron en cada programa. Estos son algunos ejemplos de formulación adecuada de indicadores:
- » Para obtener una guía práctica en la definición de indicadores de resultado y de producto, el DNP recomienda hacer uso de la herramienta "**Armador de Indicadores**", cuyo link se encuentra disponible en el sitio web del KiTerritorial, en donde encontrará ejemplos de indicadores de resultado y producto por cada sector.
- » Es importante que cada indicador (de resultado y de producto) cuente con una línea de base, la cual ofrece la información sobre la situación actual de un determinado sector o tema transversal de la entidad territorial. Con la línea base es posible determinar la viabilidad de llegar al horizonte propuesto en cada programa. El equipo formulador puede encontrar esta información en los indicadores que analizó en el Paso 1 y 2 del Diagnóstico (Unidad 1).
- » Por último, para definir las metas de resultado y producto el equipo formulador deberá responder las siguientes preguntas: 1) ¿Cuál ha sido el comportamiento en tiempo del indicador? (tendencia y variación – Paso 2, Unidad 1), 2) ¿Cuál es el valor al que se espera llevar un indicador en un tiempo determinado durante el período de gobierno?, 3) ¿Cuáles son las restricciones técnicas y/o presupuestarias que podrían existir para lograr un cambio en un determinado indicador?, 4) ¿el indicador hace parte de la propuesta de cierre de brechas y tengo alguna meta indicativa propuesta?

Estructura: Sujeto + Verbo en participio

Objetivos priorizados por Dimensión	
Nuevos cupos en educación secundaria	Generados
Complementos nutricionales	Entregados
Docentes	Formados

Fuente: DNP-DSEPP



1

2

3

4

5



6



- » Para la formulación de las metas, el DNP sugiere seguir la estructura y los ejemplos que se presentan a continuación. Una meta se puede plantear como: a) Meta como enunciado y/o b) Meta como precisión del indicador.

Estructura: Verbo + Valor + Sujeto + Frase calificativa

Ejemplo: Meta como enunciado			
Aumentar	al 70%	la cobertura de educación básica secundaria en el municipio	para el año 2019.
Ejemplo: Meta como precisión del indicador			
Indicador	Linea Base (2015)	Meta Cuatrienio (2019)	
Tasa de cobertura en educación básica secundaria	45,5%	70%	

Fuente: DNP-DSEPP

- » Es importante que el equipo formulador al definir una meta, tenga en cuenta que ésta sea realista, alcanzable y consecuente con la situación y contexto del ente territorial.
- » De esta manera, al finalizar el ejercicio el equipo formulador tendrá para cada eje estratégico, los programas asociados, con sus metas de resultados, los sectores que contribuyen a alcanzar esas metas de resultado, las metas de producto por sector.



1

2

3

4

5



6



Formato 06  
"Indicadores y Metas"

Dimensión	Sector/ Tema Transversal								
Nombre del programa	Objetivos(s) de Programa	Indicador de resultado	Línea base	Meta de resultado	Productos asociados al programa	Sector de competencia	Indicador de Producto	Línea base	Meta de Producto
Educación moderna y de calidad para todos y todas	Los jóvenes han ampliado su acceso a educación media y educación superior	Tasa de cobertura neta en educación media	17%	36.5%	1. Nuevos cupos en educación media asignados	Educación	Nuevos cupos en educación media asignados	300	644
		Bachilleres que acceden a educación superior	10%	Aumentar al 20% el número de bachilleres que acceden a educación superior al finalizar el gobierno	2. Becas en educación superior otorgadas	Educación	Becas en educación superior otorgadas	50	100
	Docentes cualificados y condiciones de infraestructura mejoradas para la prestación del servicio educativo	Evaluación anual del desempeño de los docentes mejorada	No disponible	Mejorar el resultado de la evaluación anual de desempeño del 50% de los docentes del municipio	1. Docentes formados	Educación	Docentes formados	20	20
		Capacidad infraestructural de las instituciones educativas ampliada	30 aulas	Ampliar la capacidad infraestructural de las instituciones educativas públicas en un 20% en 2019	2. Nuevas aulas construidas	Educación	Nuevas aulas construidas	0	6
	Adultos mayores y mujeres cabeza de familia han disminuido su índice de analfabetismo	Tasa de analfabetismo en adultos	7%	Reducir la tasa de analfabetismo en adultos y madres cabeza de familia en 2 puntos porcentuales al final del periodo de gobierno	1. Adultos y madres cabeza de familia alfabetizados	Educación	Adultos y madres cabeza de familia alfabetizados	200	142



1

2

3

4

5



6



## Cierre de la Unidad

# Verificación de criterios claves de la Unidad

Recuerde que la formulación de la Parte Estratégica tiene como propósito establecer los diferentes objetivos, metas e indicadores que la nueva administración espera alcanzar durante el período de gobierno. Así mismo la metodología sugerida por el DNP privilegia la estructuración de programas como la base de la Parte Estratégica del PDT, a partir de dos criterios de formulación:

**1.** La trazabilidad del ejercicio estratégico debe concluir en una estructura programática concisa, viable y susceptible de medición.

**2.** Sentar las bases para que a partir de la aplicación del enfoque de cadena de valor público a la formulación, la entidad territorial pueda diferenciar claramente entre el largo, mediano y corto plazo de sus resultados y los productos asociados a la consecución de las apuestas del nuevo gobierno.

Con el fin de realizar una verificación final al ejercicio completo de formulación de la Parte Estratégica del Plan de Desarrollo Territorial, el DNP sugiere al equipo formulador realizarse las siguientes preguntas de control:

Criterio de verificación	Respuesta		Comentarios
	Si	No	
¿La visión de desarrollo que se formuló puede llegar a lograrse parcialmente con los contenidos actuales del PDT?			
¿La visión recoge los diferentes intereses de los actores del territorio (ciudadanos, organizaciones sociales, gremios, etc.)			
¿Las alternativas diseñadas brindan soluciones a los problemas y/o aprovechan efectivamente las situaciones positivas encontradas en el territorio?			
¿Todas las alternativas escogidas para la formulación de la Parte Estratégica son viables técnica y financieramente?			
¿Los objetivos formulados y priorizados son claros, realistas y susceptibles de ser medidos a mediano y corto plazo?			
¿Los Ejes Estratégicos resumen y/o condensan adecuadamente las principales apuestas del nuevo mandatario territorial para los cuatro años de gobierno?			
¿Los programas estructurados responden a la lógica de resultados dentro del enfoque de cadena de valor público?			
¿Podría decirse que la estructura más robusta y la base técnica del PDT son los programas que se formularon para el periodo 2016 – 2019?			
¿Todos los programas son realizables técnica y financieramente?			
¿Cada programa tiene asociados los productos a través de los cuales será posible lograr los objetivos que la entidad territorial desea alcanzar?			
¿Los indicadores y metas formuladas efectivamente miden los resultados y productos que espera alcanzar el PDT?			
¿La Parte Estratégica formulada fue discutida y en tanto es comprendida por la autoridad territorial, su equipo de gobierno y el equipo formulador?			



## Bibliografía

- **DNP. (2015)** Glosario. Disponible vía web en: <https://goo.gl/4SZerS>
- **DNP. (2015a)**. Metodología para la identificación y estructuración de programas orientados a resultados. Documento producido en marco del Modelo de Presupuesto Orientado a Resultados, elaborado en conjunto entre el DNP y el Banco Mundial. Nota: los contenidos del paso 5 de la presente unidad se basan en la propuesta metodológica de este documento en referencia.
- **DNP. (2015b)**. Glosario. Disponible vía web en: <https://goo.gl/zCVrax>
- **DNP. (2014a)**. Guía metodológica para el Seguimiento y la Evaluación a Políticas Públicas. Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación - DNP.
- **DNP. (2014b)**. Guía para la construcción y estandarización de la Cadena de valor. Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación - DNP
- **DNP. (2013)**. Definiciones unificadas para la elaboración de documentos, manuales, guías, instructivos y presentaciones. Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación - DNP.
- **DNP. (2011a)**. Manual de Procedimientos del Banco Nacional de Programas y Proyectos – BPIN, 2011. Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación - DNP
- **DNP. (2011b)**. Orientaciones para que un alcalde o gobernador diseñe o implemente un sistema de seguimiento a su plan de desarrollo. Serie Guías Metodológicas Sinergia. Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación - DNP.
- **DNP. (2010)**. Orientaciones conceptuales y metodológicas para la formulación de visiones de desarrollo territorial. Dirección de Desarrollo Territorial Sostenible. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación - DNP.
- **DNP. (2005)**. Ayudas para la conformación y puesta en marcha de Bancos de programas y proyectos territoriales. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación - DNP.
- **Ley 1753 de 2015**: Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un Nuevo País” Bogotá: Congreso de la República de Colombia.
- **Ley 1454 de 2011** - Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial – LOOT. Bogotá: Congreso de la República de Colombia.
- **Ley 152 de 1994**. Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo. Bogotá: Congreso de la República de Colombia.
- **Miranda, J. (2012)**. Gestión de Proyectos. Lemoine Editores. Bogotá.
- **OECD. (2002)**. Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados. Dirección de la Cooperación para el Desarrollo. París.
- **Santos, Juan Manuel (2015)**. Tomado del discurso dirigido a los nuevos alcaldes y gobernadores en el evento de inducción de la ESAP, Diciembre 4, 2015.



1

2

3

4

5

6





# KITerritorial DNP

¡En sus manos está **el desarrollo del territorio**  
hacia la construcción **de un nuevo país!**

[www.kiterritorial.co](http://www.kiterritorial.co)

