



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
SECRETARÍA DE PLANEACIÓN



Documento  
de soporte al

# Plan estratégico 2020-2024



An aerial photograph of Bogotá, Colombia, showing a dense urban landscape with a grid-like street pattern and a winding river. A large, semi-transparent yellow rectangular area highlights a central portion of the city. Overlaid on this yellow area is the word "Bogotá" in a bold, red, sans-serif font.

# Bogotá

Documento  
de soporte al

# Plan estratégico 2020-2024



## Tabla de contenido

<b>1.</b> Introducción	<i>página 5</i>
<b>2.</b> Justificación	<i>página 7</i>
<b>3.</b> Metodología	<i>página 12</i>
<b>4.</b> Antecedentes	<i>página 17</i>
<b>5.</b> Análisis de la investigación	<i>página 26</i>
<b>6.</b> Misión, Visión, Ejes temáticos y Objetivos estratégicos	<i>página 65</i>
<b>*</b> Anexos	<i>página 67</i>

1.

# Introducción

► **Palacio Liévano**  
Cra. 8 #10-65



## Introducción

El Plan Distrital de Desarrollo 2020-2024 “Un Nuevo Contrato Social y Ambiental para la Bogotá del Siglo XXI” trae consigo una visión disruptiva del modelo de ciudad.

Esto sumado a las condiciones extraordinarias en las que se desarrolló su definición producto de la llegada de la emergencia sanitaria por el Covid-19 en el país, han impuesto retos de gran importancia para la administración distrital y la Secretaría Distrital de Planeación no es ajena a esto.

Es así como este ejercicio le apuesta a la construcción colectiva de la hoja de ruta estratégica de la SDP para los próximos cuatro años y para ello aborda de manera rigurosa tres fases para su construcción:

1. Reflexión inicial y diagnóstico de capacidades
2. Análisis de entorno
3. Formulación de planes e indicadores

Estas fases están sustentadas en los lineamientos que el MIPG establece para la política de planeación institucional e integran una visión profunda de los servidores públicos que hacen parte de la organización junto con el rol que históricamente ha tenido la SDP en las principales apuestas de ciudad.

Este ejercicio institucional se realizó a partir de un análisis colectivo de los objetivos y metas que busca la organización, así como su situación actual, teniendo en cuenta las políticas distritales y sectoriales, sus funciones, talento humano, recursos disponibles, cultura y clima organizacional, entre otros factores, con el fin de visualizar las acciones futuras y alcanzar satisfactoriamente lo que se propone.

Para ello, la Dirección de Planeación, brindó orientaciones metodológicas y lideró el desarrollo de las fases que en este documento se describen y son el soporte técnico, metodológico y conceptual del plan estratégico institucional 2020-2024.

El documento se estructura abordando en primera medida los lineamientos que soportan los ejercicios realizados en el proceso de definición de la planeación estratégica en la SDP, posteriormente se describe la metodología utilizada para proceder a desarrollar las fases iniciales de la planeación estratégica.

# 2.

## Justificación

► **Biblioteca Nacional**  
Cl. 24 #5-60



## Justificación

El modelo integrado de planeación y gestión – MIPG-, establecido con el Decreto 1083 de 2015 y modificado por el Decreto 1499 de 2017 integra los sistemas de desarrollo administrativo y de gestión de la calidad en un solo sistema de gestión, y de la articulación de éste con el sistema de control interno.

Ahora bien, el MIPG es “un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio” (Función pública, 2020, pág. 8). En este sentido, el MIPG contempla a todas las entidades y organismos del Estado en los diferentes niveles de administración, así como las políticas, normas, recursos e información, cuyo objeto es dirigir la gestión pública al mejor desempeño institucional y a la consecución de resultados para la satisfacción de las necesidades y el goce efectivo de los derechos de los ciudadanos.

El MIPG funciona mediante tres componentes: Institucionalidad, operación y medición. El componente de operación se desarrolla a través de siete dimensiones que funcionan de manera articulada e intercomunicada agrupando de esta forma las políticas de gestión y desempeño institucional, lo que facilita la implementación del modelo en todas las entidades públicas del orden nacional y territorial.

“  
El MIPG funciona  
mediante tres  
componentes:  
Institucionalidad,  
operación y  
medición

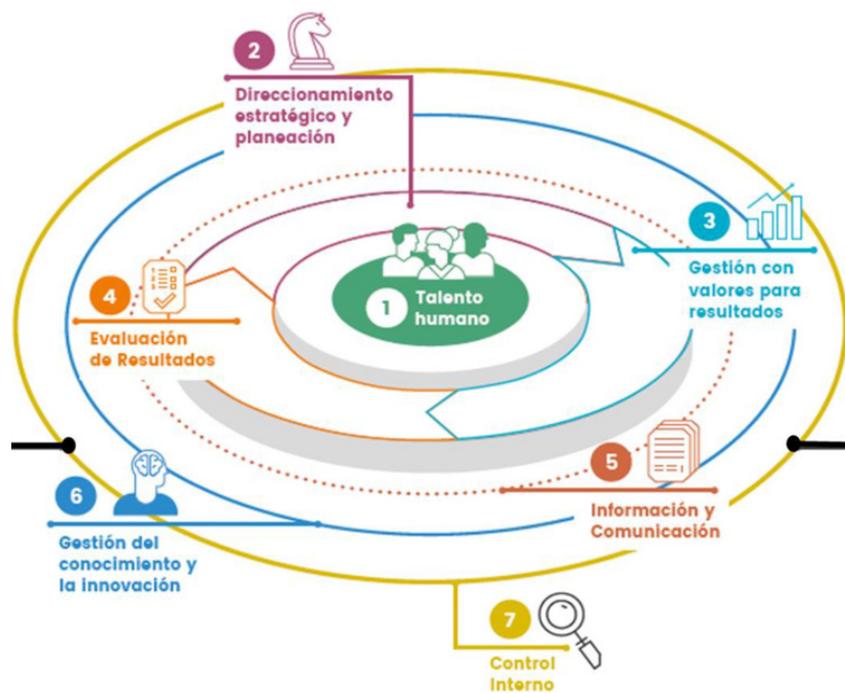
”

Esta operación se despliega en siete (7) dimensiones:

1. Talento humano
2. Direccionamiento estratégico y planeación
3. Gestión con valores para resultados
4. Evaluación de resultados
5. Información y comunicación
6. Gestión del conocimiento y la innovación
7. Control interno

Estas dimensiones recogen los elementos más relevantes de las prácticas y procesos que adelantan las entidades públicas para transformar insumos en resultados que produzcan los impactos deseados, esto es, una gestión y un desempeño institucional que generen valor público.

**Gráfico 1**  
Operación del MIPG



Fuente: Función Pública, 2021, <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg>

Estas dimensiones se ejecutan a través de 19 políticas de gestión y desempeño institucional que se agrupan de la siguiente manera:

**Tabla 1**  
19 políticas de gestión y desempeño institucional

Dimensión MIPG	Políticas de Gestión y Desempeño institucional	Dependencia Líder de la implementación de la Política en el ámbito interno o institucional
Talento Humano	Gestión Estratégica del Talento Humano	Dirección de Gestión Humana
	Integridad	
	Planeación Institucional	
Direccionamiento Estratégico y Planeación	Planeación Institucional	Dirección de Planeación
	Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público	Dirección de Gestión Financiera
	Compras y Contratación Pública	Dirección de Gestión Contractual

Dimensión MIPG	Políticas de Gestión y Desempeño institucional	Dependencia Líder de la implementación de la Política en el ámbito interno o institucional
Gestión con Valores para Resultados	Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos	Dirección de Planeación Subsecretaría de Gestión Corporativa
	Gobierno digital	Dirección de sistemas
	Seguridad digital	
	Defensa jurídica	Defensa judicial
	Mejora normativa	Subsecretaría jurídica
	Servicio al ciudadano	Dirección servicio al ciudadano
	Racionalización de trámites	Dirección de planeación Dirección de servicio al ciudadano
	Participación ciudadana en la gestión pública	Dirección de participación y comunicación para la planeación
Evaluación de resultados	Componente de gestión ambiental	Subsecretaría de Gestión
	Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional	Dirección de Planeación
Información y comunicación	Archivos y Gestión Documental	Dirección de Recursos Físicos y Gestión Documental
	Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción	Dirección de Planeación
	Gestión de la información Estadística	Subsecretaría de información y Estudios Estratégicos
Gestión del conocimiento y la innovación	Gestión del Conocimiento y la Innovación	Dirección de Planeación, Dirección de Gestión Humana y Dirección de Sistemas
Control Interno	Control Interno	Dirección de Planeación Oficina de Control Interno

Fuente: Función Pública, Resolución 998 de 2021, <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg>

La política de planeación institucional hace parte de la dimensión dos (2) de direccionamiento estratégico y planeación. En ésta se busca orientar a las entidades públicas para definir la ruta estratégica que orientará su gestión institucional, con el objetivo de “garantizar los derechos, satisfacer las necesidades y solucionar los problemas de los ciudadanos destinatarios de sus productos y servicios, así como fortalecer la confianza ciudadana y la legitimidad” (Función pública, 2019, pág. 27).

La política de planeación institucional tiene como propósito permitir que las organizaciones públicas definan la ruta estratégica y operativa que orientará la gestión de la entidad, teniendo siempre como objetivo la satisfacción de las necesidades de los grupos de valor. En ese sentido, la resolución 0998 de 2021 distribuyó las siete (7) dimensiones, las diecinueve (19) políticas de gestión y desempeño institucional y el componente ambiental en la SDP.

Gráfico 2

Operacionalización dimensión de direccionamiento estratégico y planeación



Fuente: Función Pública, 2021, <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg>

Cómo se puede observar en el gráfico 2, para la implementación de la política de planeación institucional, se debe iniciar por un ejercicio de reflexión inicial en la que se aborde un análisis del propósito fundamental de la organización, su misión, el objeto para lo cual fue creada y el valor público que genera. Para ello es importante tener en cuenta las siguientes preguntas orientadoras: ¿Cuál es el propósito fundamental para el cual fue creada la entidad?, ¿Para quién y para qué lo debe hacer?, ¿Cuáles son las prioridades identificadas por la entidad y señaladas en los planes de desarrollo nacionales y territoriales?.

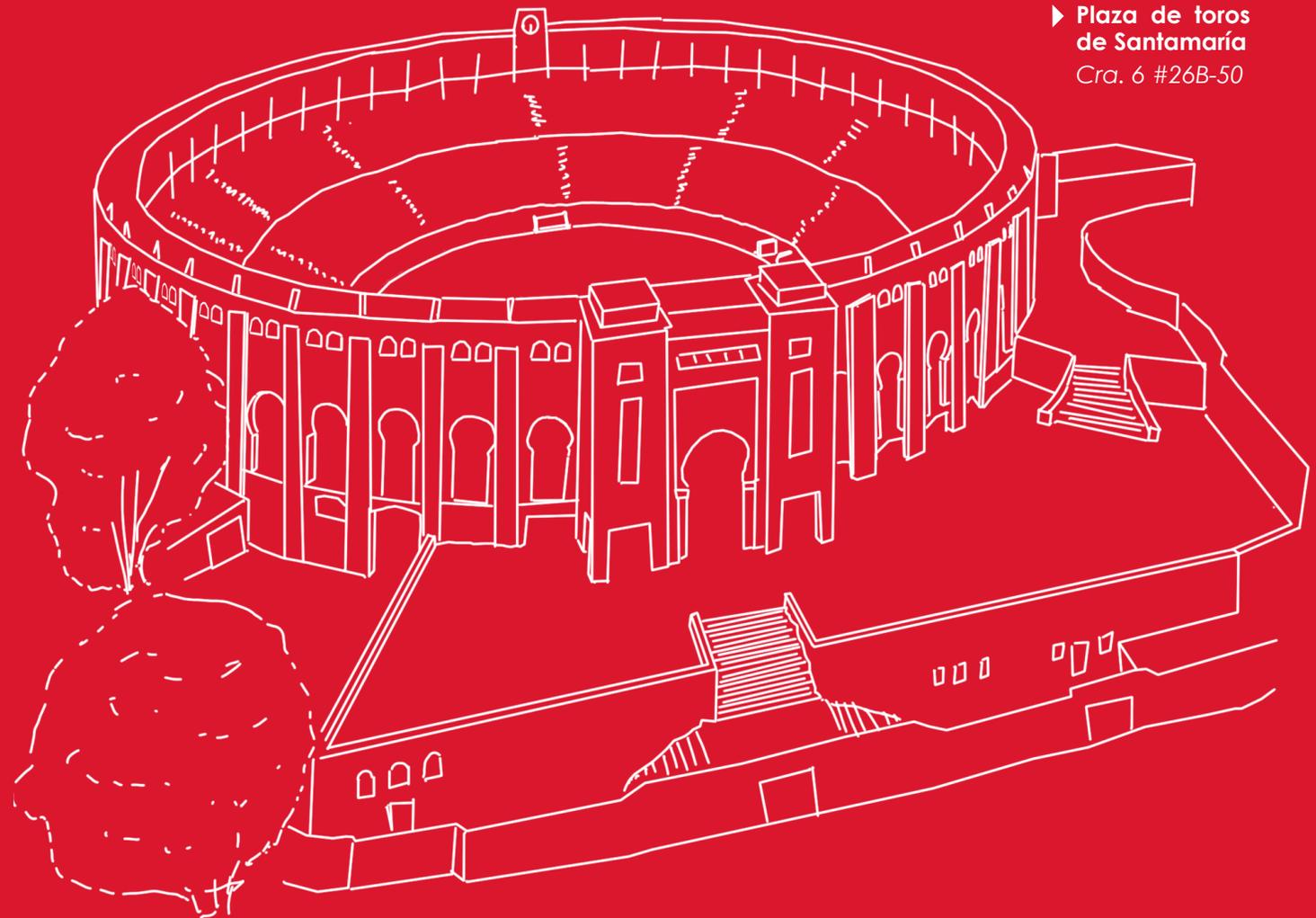
Posteriormente, se debe realizar un diagnóstico de capacidades y entornos en el cual se deben analizar aspectos internos de la entidad que den cuenta de "la identidad de la entidad de la organización y el propósito fundamental" (Función Pública, 2019, pág. 31). También es necesario tener en cuenta los lineamientos previstos en las normas para la formulación de los planes estratégicos así como la formulación de los planes de acción anual, de los indicadores y la gestión de riesgos de la entidad.

Ahora bien, la Secretaría Distrital de Planeación realizó el proceso de formulación de la planeación institucional, el cual se justificó en todo el marco previamente descrito y permitió realizar un ejercicio sustentado metodológicamente en los criterios del MIPG y los lineamientos técnicos que a la fecha ha construido la administración nacional y distrital, todo ello con el objetivo de contribuir a la generación de valor público y a contar con verdaderos instrumentos de transparencia con la ciudadanía.

# 3.

## Metodología

► Plaza de toros de Santamaría  
Cra. 6 #26B-50



## Metodología

El proceso de formulación de la planeación estratégica en la SDP partió de un análisis detallado de los lineamientos que al respecto establece el MIPG y del análisis de los riesgos que actualmente se tienen identificados en el proceso de direccionamiento estratégico.

A partir de dicho análisis se establecieron las fases, los insumos, los procesos y los resultados a generar durante la formulación y despliegue de la planeación estratégica para cada momento. Ver cuadro siguiente página.

En el primer momento se realizó un proceso de reflexión interno donde se indagaron en las percepciones y visiones del equipo directivo para el futuro de la entidad. Se realizaron conversaciones exploratorias con los colaboradores que generaron insumos para la construcción de la misión y la visión de forma participativa.

En un segundo momento se desarrolló un proceso de investigación interno y externo para poder entender las dinámicas que condicionaban el presente de la institución. Para el análisis externo se realizó un diagnóstico PESTA donde se analizaron las dimensiones político-normativa, económica, social, tecnológica y ambiental. Para el análisis interno de capacidades se analizó el momento presente, fortalezas y debilidades percibidas y se realizaron conversaciones exploratorias para la visualización de futuro.

La investigación ayudó a identificar capacidades, riesgos e insumos valiosos para luego definir los caminos y cómo ejecutar los planes trazados. Una vez analizados los diferentes insumos, se definió la propuesta de ejes estratégicos que soportan la realización de un Taller de Misión y Visión. Esta metodología estuvo dirigida a los directivos de la SDP que, tomando como los principales hallazgos de la investigación realizada para proponer el quehacer de la Secretaría en los próximos años, para luego definir las estrategias necesarias para poder hacer realidad esa visión con los recursos que existen en el presente.

Los resultados de este taller generaron un alto valor al proceso de planeación estratégica, en la medida que quienes están más cerca de la implementación y puesta en marcha de los diferentes proyectos de la entidad enriquecen y aterrizan los ejes que sostendrán el Plan Estratégico de la Institución.

Así las cosas, este taller tuvo como principales objetivos:

- Definir una misión y visión para la entidad.
- Validar los ejes propuestos con el fin de determinar posteriormente los objetivos del Plan Estratégico.
- Determinar las características aspiracionales de cada eje a través de conectar y definir las metas necesarias para conseguir los objetivos estratégicos.

**Tabla 2**  
Proceso de planeación

Fase	Insumos	Proceso	Resultado
Primera Reflexión inicial		<p><b>Se realiza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mesas de trabajo con la SDP:</b> 6 Encuentros con 580 Participantes.</li> <li>• <b>Entrevistas individuales:</b> 9 entrevistas con Secretaria, Subsecretarios y algunos Directores.</li> <li>• <b>Taller de Misión y Visión:</b> encuentro con Secretaria, Subsecretarios y Directores.</li> <li>• <b>Talleres internos con equipo de Planeación.</b></li> </ul> <p><b>Se incentiva el diálogo y la reflexión a partir de preguntas orientadoras:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué estamos haciendo ahora y que tan bien lo estamos haciendo?</li> <li>• ¿Qué estamos haciendo ahora y que podemos fortalecer?</li> <li>• ¿Qué escenarios futuros visualizamos para que la entidad desarrolle su misión de forma efectiva?</li> </ul>	Propuesta de: <b>Misión</b> <b>Visión</b> <b>Objetivos estratégicos</b>
Segunda Diagnóstico de capacidades y entorno	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Percepciones de los servidores de la SDP.</li> <li>b. Resultados de los planes de desarrollo distrital (Informes de la SDP 2004-2020).</li> <li>c. Informe “Bogotá cómo vamos” (2004-2020).</li> <li>d. Conpes 3918 de 2018 – ODS.</li> <li>e. Acuerdo 761 de 2020.</li> <li>f. Resultados informes de servicio a la ciudadanía</li> <li>g. Proyectos de inversión SDP 2020-2024</li> <li>h. Procesos y procedimientos SDP</li> <li>i. Política de administración de riesgos SDP.</li> <li>j. Estadísticas DANE.</li> </ul>	<p><b>Se realiza un análisis interno de capacidades en el momento presente, de fortalezas y debilidades percibidas y visualización de futuras necesidades.</b></p> <p><b>Se realiza con la técnica PESTA un análisis de las dimensiones político-normativa, económica, social, tecnológica y ambiental que hacen parte del entorno de la SDP y que impactan la formulación y efectiva ejecución de la estrategia.</b></p> <p><b>Ambos análisis se integran en un matriz DOFA para:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar capacidades administrativas y estratégicas</li> <li>• Identificar resultados de nuestros grupos de valor</li> <li>• Identificar riesgos a partir del análisis interno y externo</li> </ul>	Análisis DOFA
Tercera Formular planes		<p><b>Aborda los siguientes aspectos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo se van a cumplir las apuestas estratégicas?</li> <li>• ¿Con qué? Programación de presupuesto y de ejecución del gasto</li> </ul> <p><b>Se busca la articulación de procesos, proyectos de inversión, instrumentos y metas para el seguimiento de la estrategia</b></p>	Plan Plurianual (Metas 4 años) <b>Plan de Acción Anual (2021)</b>

Fuente: Elaboración propia

Una vez desarrollado el taller de misión y visión, se procedió a realizar conversaciones con los Directores y los colaboradores de todos los niveles de la organización, esta participación fue voluntaria y tuvo como objetivo recibir retroalimentación a las acciones propuestas por el equipo directivo en los talleres, para así fortalecer la ruta estratégica con participación de todos los miembros de la entidad y así generar un mayor nivel de cohesión y apropiación frente a la misma.

### **Referentes conceptuales**

Para el desarrollo de las fases 1 y 2 de la planeación estratégica se acudió a técnicas de análisis que hacen parte de la investigación cualitativa, siendo esta "el procedimiento metodológico que utiliza palabras, textos, discursos, dibujos, gráficos e imágenes para construir un conocimiento de la realidad social, en un proceso de conquista-construcción-comprobación teórica desde una perspectiva holística, pues se trata de comprender el conjunto de cualidades interrelacionadas que caracterizan a un determinado fenómeno. La perspectiva cualitativa de la investigación intenta acercarse a la realidad social a partir de la utilización de datos no cuantitativos" (Álvarez-Gayou, Juan Luis, SF)

Las técnicas de análisis utilizadas en este proceso de construcción del plan estratégico son:

#### **Análisis de discurso:**

Esta técnica soporta el proceso realizado en la reflexión inicial con los colaboradores internos. Llamamos análisis de discurso a la comprensión e interpretación de: "textos producidos por alguien en situación interpersonal" (Ortí, 2003). Estos textos pueden provenir de fuentes documentales, tales como periódicos, biografías, cartas, propaganda etc. O bien de situaciones técnicas recreadas artificialmente para provocar discursos ad-hoc como es el grupo de discusión o la entrevista abierta, etc. (Gutiérrez Brito, 2009:247)" siendo esta última la situación que se genera en el proceso de formulación de la planeación estratégica.

#### **Análisis de contenido:**

Esta técnica se utilizó para el diagnóstico de capacidades y se desarrolló a través del software atlas.ti. Señala López Noguero que "El análisis de contenido, según Berelson (1952), es una técnica de investigación que pretende ser objetiva, sistemática y cuantitativa en el estudio del contenido... A juicio de Bardin (1986:7) el análisis de contenido es un conjunto de instrumentos metodológicos, aplicados a lo que él denomina como «discursos» (contenidos y continentes) extremadamente diversificados. El factor común de estas técnicas múltiples y multiplicadas -desde el cálculo de frecuencias suministradoras de datos cifrados hasta la extracción de estructuras que se traducen en modelos- es una hermenéutica controlada, basada en la deducción: «la inferencia»".

Es así como a partir de las técnicas señaladas, y tomando como base información cualitativa, se realizó el proceso de categorización que condujo a la creación de elementos de análisis que sustentan la planeación estratégica de la SDP.

Como último elemento del proceso de definición metodológica de la planeación estratégica, se realizó un abordaje inicial de riesgos estratégicos, el cual toma como insumo fundamental la política de administración de riesgos de la SDP y se enfoca en particular en los riesgos del proceso de direccionamiento estratégico, esto con el fin de asegurar que el proceso acá desarrollado aborda cada una de los elementos que recomiendan los lineamientos nacionales y distritales y asegura la mitigación de los riesgos ya identificados por parte de la SDP.

Se observa entonces la identificación del riesgo “Desacierto en la orientación y coordinación de la planeación institucional” para el cual se describe como causa “cambios metodológicos de forma repentina en la formulación de instrumentos”.

Para asegurar el control de este riesgo y mitigar posibles materializaciones, se realizó el análisis detallado de los lineamientos nacional y distritales que en materia de planeación institucional tienen las entidades líderes de esta política en el marco del MIPG, evidenciando que se están atendiendo los elementos señalados por estos lineamientos de manera integral con cada una de las fases descritas en este párrafo de metodología.

# 4.

## Antecedentes



► Archivo banco de la república  
Cra. 8 #10-65

## Antecedentes

Para efecto de comprender las capacidades de la SDP, se incorpora el componente de antecedentes estratégicos que aborda la identificación de aquellos retos de ciudad asociados a todos aquellos elementos que han hecho parte de los planes distritales de desarrollo que ha tenido Bogotá en los últimos años.

Posteriormente se hace un foco en las metas que la SDP ha tenido a cargo en dichos planes, para finalizar con el análisis de las metas que el actual plan distrital de desarrollo “Un Nuevo Contrato Social y Ambiental para la Bogotá del Siglo XXI” tiene para la SDP, lo que da un balance de aquellos focos sobre los cuales se deben centrar las apuestas estratégicas de la SDP y posteriormente un análisis de las problemáticas que abordan cada uno de los proyectos de inversión de la SDP para el cuatrienio.

Este análisis parte de establecer 24 dimensiones temáticas a las cuales se asociaron conceptos que permiten el análisis de texto, tal como se describe en la tabla 1 en Anexos.

**Gráfico 3**  
Conceptos de análisis

1	Movilidad	7	Medio ambiente	13	Finanzas públicas	19	Servicios públicos
2	Vivienda	8	Política pública	14	Salud	20	Gestión pública
3	Seguridad	9	Desarrollo territorial	15	Cultura ciudadana	21	Participación ciudadana
4	Educación	10	Región	16	Social	22	Cultura
5	POT	11	Innovación	17	Descentralización	23	Espacio público
6	Desarrollo económico	12	Tecnología	18	Información estratégica	24	Migrantes

Fuente: Elaboración propia

## 1. Análisis de los PDD

Se realizó un análisis cualitativo tomando como principales fuentes, en cada período de estudio, los siguientes documentos:

- Resultados de los planes de desarrollo distrital (Informes de la SDP 2004-2020)
- Informes “Bogotá cómo vamos” (2004-2020)

Al realizar el análisis de texto, teniendo en cuenta las dimensiones y los conceptos descritos en la tabla 1, se identificaron 21 temáticas recurrentes en todos aquellos aspectos que hacían referencia a recomendaciones, rezagos o incumplimientos. Estas temáticas recurrentes agrupan los principales retos de ciudad tal como se puede evidenciar en el gráfico 4.

En 7 de las 10 temáticas que encabezan los principales retos de la ciudad entre el 2004 y 2019, la SDP tiene competencias y una oportunidad para continuar aportando desde su gestión.

**Gráfico 4**  
Temáticas recurrentes en los PDD



Fuente: Dirección de planeación

**Gráfico 5**  
Metas de la SDP en los PDD 2008-2024



Fuente: Dirección de planeación

Al analizar las relaciones de estas temáticas encontradas en los planes distritales de desarrollo, se evidencia una alta interrelación entre los retos asociados a Vivienda, POT y Desarrollo Territorial, lo que muestra la importancia de todas aquellas acciones

asociadas al Plan de Ordenamiento Territorial de la ciudad como componente a resaltar dentro del ejercicio de planeación estratégica.

En lo que respecta a las metas del PDD se evidenció que para el período 2008-2024 la SDP tuvo 110 metas a cargo teniendo los siguientes enfoques temáticos (ver gráfico 5). En el PDD actual, se puede evidenciar que las temáticas son similares pero el orden de relevancia a variado dando más peso a unas temáticas que otras. (ver gráfico 6 y 7)

### Gráfico 6

Temáticas recurrentes metas Nuevo Contrato Social -SDP



Fuente: Dirección de planeación

Al realizar el análisis enfocado en las metas que históricamente ha tenido la SDP en los PDD, se evidencia una alta concentración en los asuntos relacionados con desarrollo territorial y de esto se observa una fuerte interrelación entre los asuntos relacionados con desarrollo territorial, desarrollo económico, vivienda e información estratégica.

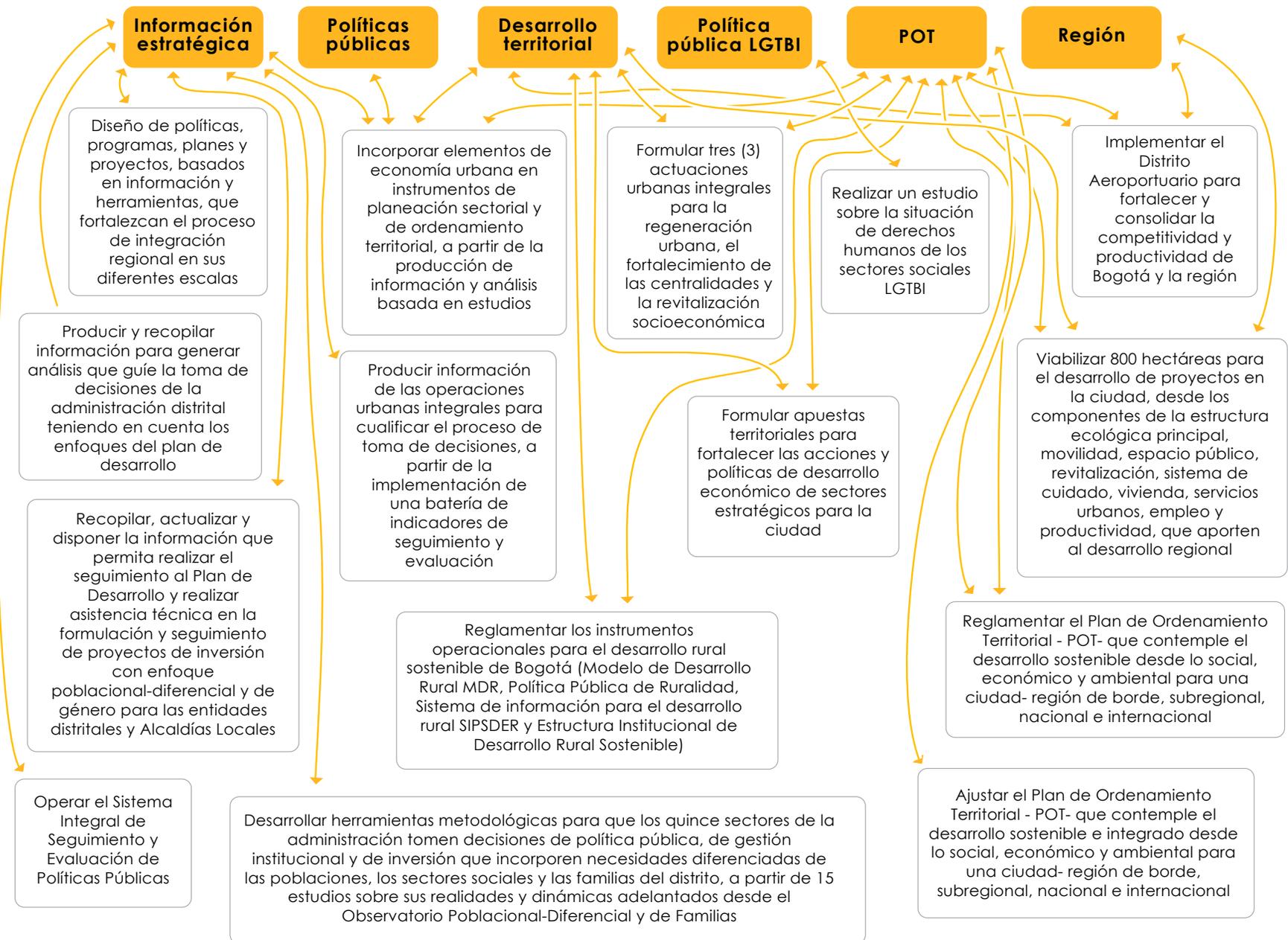
### Análisis del PDD “Un nuevo contrato social y ambiental para la Bogotá del Siglo XXI”

En lo que respecta a las metas de la SDP en el PDD 2020-2024 se evidencian las siguientes temáticas recurrentes las cuales se comparan con la distribución presupuestal de los proyectos de inversión mostrando coincidencia en las apuestas estratégicas.

Con las metas de la SDP en el actual plan de desarrollo distrital, se evidencia su concentración en los asuntos relacionados con POT, información estratégica y desarrollo territorial, lo que activa interrelaciones con los asuntos relacionados con políticas públicas y región principalmente.

En el PPD “Un nuevo contrato social y ambiental para la Bogotá del Siglo XXI” se plasman hasta 26 metas relacionadas con la SDP. (Revisar Anexo 1)

**Gráfico 7**  
Interrelaciones metas SDP en Nuevo Contrato Social



Fuente: Elaboración propia

## 2. Análisis de los Proyectos de inversión 2020-2024

En el marco del desarrollo del Plan de Desarrollo Distrital 2020 – 2024 “Un nuevo contrato social y ambiental para la Bogotá del Siglo XXI”, la construcción de un marco de acción para el desarrollo de políticas, programas, estrategias y proyectos de la administración distrital se constituye como una prioridad para la Secretaría Distrital de Planeación (SDP), entidad que tiene por objeto orientar y liderar la formulación y seguimiento de las políticas y la planeación territorial, económica, social y ambiental del Distrito Capital, conjuntamente con los demás sectores, de acuerdo al Decreto 016 de 2013 emitido por la Alcaldía Mayor De Bogotá.

Bajo este escenario, la Secretaría Distrital de Planeación, partiendo del Plan de Desarrollo Distrital, ha enmarcado sus metas en los propósitos 1 “Hacer un nuevo contrato social con igualdad de oportunidades para la inclusión social, productiva y política” que busca redistribuir los costos y los beneficios de vivir en Bogotá y su región; así como en el 5 “Construir Bogotá Región con gobierno abierto, transparente y ciudadanía consciente”, último dentro del cual se consagra, entre otros, las relacionadas con la construcción de Gobierno Abierto. Entre esos dos propósitos hay identificadas 26 metas sectoriales, a los cuales la entidad da respuesta con sus 11 proyectos de inversión. Aquí puedes ver la lista de los 11 proyectos (*revisar para mayor profundidad Anexo 2*):

### Gráfico 8

Porcentaje orientativo de presupuesto por proyecto

1	Producción, actualización y disposición de información sobre condiciones territoriales, económicas, sociales y ambientales para la toma de decisiones en Bogotá Código BPIN: 2020110010227      Código EBID: 7631	\$ 68.668.500.751	33%
2	Fortalecimiento de la infraestructura tecnológica para atender las necesidades de la SDP y responder al esquema de un gobierno abierto en Bogotá Código BPIN: 2020110010028      Código EBID: 7665	\$ 39.161.294.211	19%
3	Formulación, concertación y reglamentación del Plan de Ordenamiento Territorial con enfoque regional Bogotá Código BPIN: 2020110010228      Código EBID: 7630 2021110010001	\$ 36.918.220.000	18%
4	Fortalecimiento institucional de la SDP Código BPIN: 2020110010222      Código EBID: 7636	\$ 17.206.155.700	8%
5	Consolidación de la estrategia de integración regional de Bogotá D.C Código BPIN: 2020110010226      Código EBID: 7759	\$ 11.194.010.973	5%
6	Diseño de modelo colaborativo para la participación ciudadana en los instrumentos de planeación, los ejercicios de rendición de cuentas distritales y locales y los presupuestos participativos Código BPIN: 2020110010224      Código EBID: 7604	\$ 7.544.691.057	4%

7	Fortalecimiento de la Política Pública LGBTI y de su implementación en Bogotá Código BPIN: 2020110010219      Código EBID: 7623	\$ 6.718.407.000	3%
8	Fortalecimiento a la formulación y la gestión integral de los proyectos de inversión, y gobierno abierto mediante el acceso al PDD Código BPIN: 2020110010225      Código EBID: 7635	\$ 5.677.320.544	3%
9	Fortalecimiento de aglomeraciones productivas y sectores de alto impacto con visión de largo plazo en Bogotá Región Código BPIN: 2020110010221      Código EBID: 7633	\$ 4.787.522.000	2%
10	Fortalecimiento de capacidades para la gestión del ciclo de políticas públicas Código BPIN: 2020110010223      Código EBID: 7634	\$ 4.160.000.000	2%
11	Elaboración y reglamentación de los instrumentos operacionales para el desarrollo rural sostenible de Bogotá Código BPIN: 2020110010218      Código EBID: 7629	\$ 3.798.500.000	2%

\*Valores iniciales estimados en la vigencia fiscal 2020, en el marco de la formulación de los Proyectos de Inversión bajo la Metodología General Ajustada (MGA) del Departamento Nacional de Planeación (DNP), los cuales pueden ser sujeto de modificaciones en virtud de la dinámica propia del desarrollo de los proyectos.

Fuente: Dirección de Planeación

## 2. Análisis del Acuerdo 257 de 2006 de los sectores

El acuerdo del Concejo de Bogotá D.C. de 2006 nos brinda insumos importantes para tener en consideración en la construcción de la planeación estratégica. El acuerdo define la misión del sector planeación (Artículo 70) y las funciones básicas del mismo (Artículo 73). A continuación, mostramos ambos:

**Artículo 70.** Misión del Sector Planeación. El Sector Planeación tiene la misión de responder por las políticas y la planeación territorial, económica, social y ambiental del Distrito Capital para la construcción de una ciudad equitativa, sostenible y competitiva, garantizar el crecimiento ordenado del Distrito Capital, el mejor aprovechamiento del territorio en la ciudad en las áreas rurales y en la región, y la equidad e igualdad de oportunidades para los habitantes del Distrito Capital, en beneficio especialmente de grupos de población etario, étnico, de género y en condiciones de discapacidad.

**Artículo 73.** Naturaleza jurídica, objeto y funciones básicas de la Secretaría Distrital de Planeación. La Secretaría Distrital de Planeación es un organismo del Sector Central con autonomía administrativa y financiera que tiene por objeto orientar y liderar la formulación y seguimiento de las políticas y la planeación territorial, económica, social y ambiental del Distrito Capital, conjuntamente con los demás sectores.

Además de las atribuciones generales establecidas en el presente Acuerdo para las secretarías, la Secretaría Distrital de Planeación tiene las siguientes funciones básicas:

**a.** Formular, orientar y coordinar las políticas de planeación del desarrollo territorial, económico, social y cultural, garantizando el equilibrio ambiental del Distrito Capital.

**b.** Coordinar la elaboración, ejecución y seguimiento del Plan de Desarrollo Económico, Social y de Obras Públicas del Distrito Capital y de los planes de desarrollo local.

**c.** Coordinar la elaboración, reglamentación, ejecución y evaluación del Plan de Ordenamiento Territorial.

**d.** Adelantar las funciones de regulación del uso del suelo, de conformidad con la normativa que expida el Concejo Distrital y en concordancia con la normatividad nacional.

**e.** Recopilar, proveer y consolidar la información, las estadísticas, los modelos y los indicadores económicos, sociales, culturales, ambientales, territoriales, de productividad y de competitividad, para la toma de decisiones de la Administración Distrital y que permita la promoción nacional e internacional del Distrito Capital.

**f.** Asesorar a la Administración Distrital en la formulación de planes, y proponer criterios de priorización de recursos para la asignación del gasto público a las localidades.

**g.** Liderar conjuntamente con la Secretaría de Desarrollo Económico, la articulación del Distrito Capital con el ámbito regional para la formulación de políticas y planes de desarrollo conjuntos, procurando un equilibrio entre los aspectos económicos, sociales y de medio ambiente inherentes a la región.

**h.** Coordinar la articulación del Distrito Capital con el ámbito regional para la formulación de políticas y planes de desarrollo conjuntos.

**i.** Coordinar la formulación, ejecución y seguimiento de operaciones estratégicas de la ciudad.

**j.** Coordinar la formulación, ejecución y seguimiento de las políticas y planes de desarrollo urbano y rural del Distrito Capital.

**k.** Formular y orientar la política de ciencia, tecnología e innovación del Distrito Capital, en coordinación con los Sectores de Desarrollo Económico y Educación.

**l.** Formular y orientar las políticas públicas en equidad e igualdad de oportunidades para los habitantes del Distrito Capital y en especial para las mujeres y las poblaciones que han sido discriminadas por razón de edad, etnia, género y discapacidad visual, auditiva o motora, en coordinación con las entidades distritales competentes y las organizaciones que representan a dichas poblaciones en el Distrito Capital.

**m.** Coordinar y articular la cooperación nacional e internacional que gestionen los organismos y entidades del Distrito Capital.

**n.** Formular, orientar y coordinar el diseño y la implementación de los instrumentos de focalización para la asignación de servicios sociales básicos y para la administración del SISBEN.

o. Conocer, dar trámite y decidir del recurso de apelación de las decisiones que profieran los Inspectores y Corregidores Distritales de Policía, respecto de los comportamientos contrarios a la convivencia en los siguientes asuntos:

**1- Parcelar, urbanizar, demoler, intervenir o construir:**

*En áreas protegidas o afectadas por el plan vial o de infraestructura de servicios públicos domiciliarios, y las destinadas a equipamientos públicos.*

*Con desconocimiento a lo preceptuado en la licencia.*

*En terrenos aptos para estas actuaciones, sin licencia o cuando esta hubiere caducado.*

**2- Usar o destinar un inmueble a:**

*Un uso diferente al señalado en la licencia de construcción.*

*Ubicación diferente a la señalada en la licencia de construcción.*

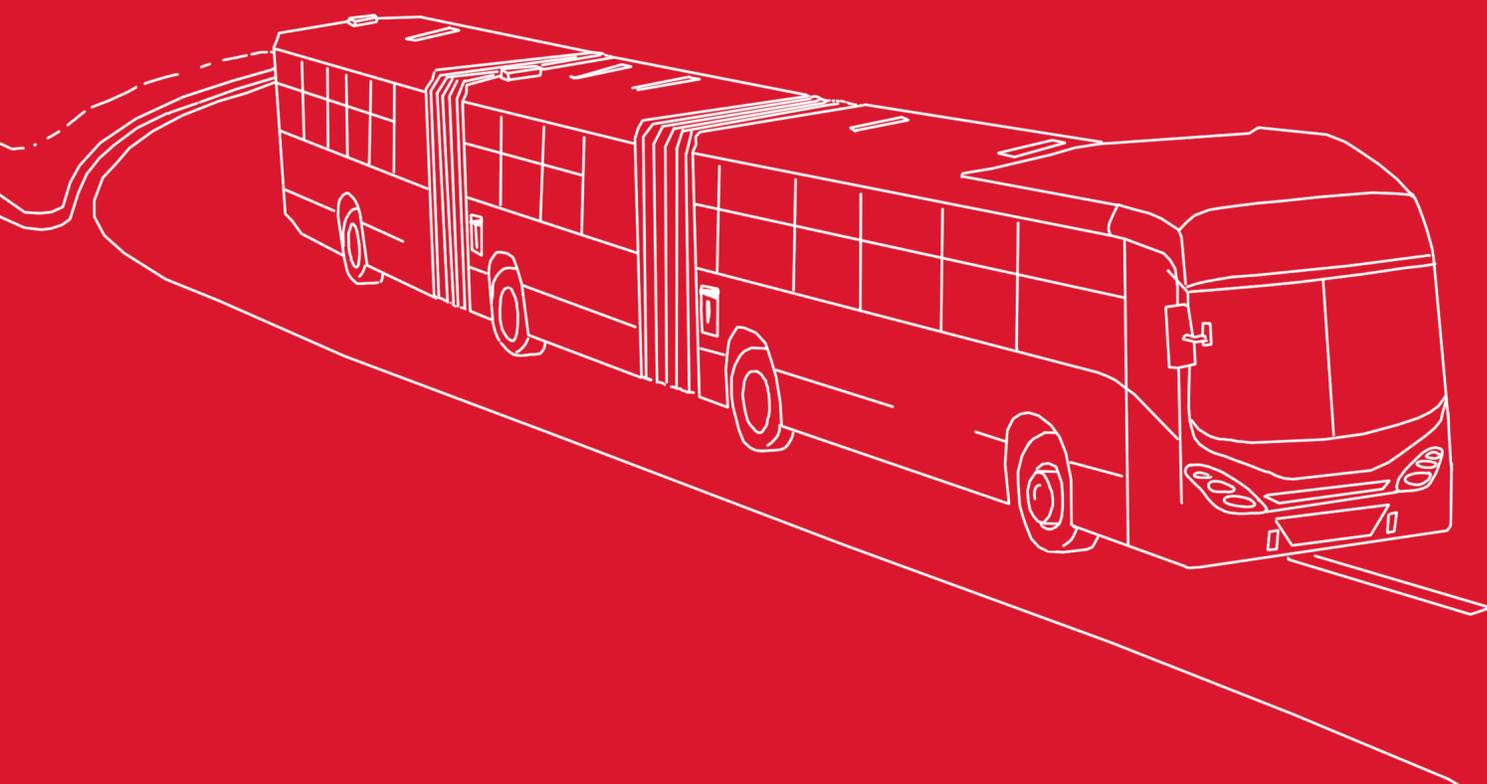
*Contravenir los usos específicos del suelo.*

*Facilitar, en cualquier clase de inmueble, el desarrollo de usos o destinaciones del suelo no autorizados en licencia de construcción o con desconocimiento de las normas urbanísticas sobre usos específicos.*

# 5.

## Análisis de la investigación

► Transmilenio



## Análisis de la investigación

### 1. Análisis externo

Para realizar el análisis del entorno se acude a la metodología PESTAL\* a través de la cual se realiza un estudio de los factores del entorno que inciden en el cumplimiento de las apuestas estratégicas de las organizaciones.

\* (Aclaramos que el nombre habitual de la herramienta es PESTEL, pero en este estudio se hizo un estudio Ambiental en vez de Ecológico. Por eso cambiamos la segunda E por una A)

Esta es una técnica que proviene de las normas de calidad, en particular la ISO 9001, y que es de utilidad para realizar de manera esquemática los análisis del entorno que hacen parte de los lineamientos del MIPG.

#### Gráfico 9

Factores PESTAL



Fuente: Elaboración propia

Cada uno de los factores considera los siguientes aspectos:

- **Políticos:** Este apartado se refiere a la normatividad que impacta a la organización, las políticas gubernamentales, el período gubernamental, entre otros elementos de carácter político – normativo que deban ser tenidos en cuenta en el proceso de formulación y ejecución del plan estratégico.

- **Económicos:** Se incorporan análisis relacionados con la evolución del PIB, tasas de interés, oferta monetaria, inflación, desempleo, ingreso disponible, disponibilidad

y distribución de los recursos, nivel de desarrollo y ciclos económicos.

- **Sociales:** Se refiere elementos como la evolución demográfica, movilidad social, grandes eventos e influencias, así como factores étnicos, religiosos y migratorios.
- **Tecnológicas:** Aborda asuntos relacionados con el acceso y la apropiación de internet, así como las transformaciones tecnológicas que impactan el avance de la estrategia organizacional.
- **Ambientales:** Implica analizar aspectos asociados al cambio climático, preocupaciones por la contaminación global, cuestiones de reciclaje y residuos o regulación sobre consumo de energía, entre otros.
- **Legal:** Este apartado es todo lo relativo a la ley, reglamentación y trámites del estado.

El modelo PESTAL hace uso de estas perspectivas que ofrecen una estructura razonable y permite presentar, entender y tomar decisiones.

## Ámbito político

La Secretaría Distrital de Planeación nace en el año de 1933 bajo el nombre de Departamento de Urbanismo, creado mediante el Acuerdo 28 de 1933 como dependencia de la Secretaría de Obras Públicas “encargado del planeamiento de la ciudad futura, del estudio de la legislación que reglamente las urbanizaciones y facilite la apertura y ensanche de vías urbanas y, en general, de todos los problemas de urbanismo relacionados con el desarrollo de Bogotá”. Posteriormente, se expidió el Decreto Ley 3133 de 1968 con el cual se modificó la denominación a Departamento administrativo de Planeación.

A través del tiempo, la entidad vivió diferentes reformas en su estructura orgánica, administrativa y funcional para adaptarse al cambiante contexto sociopolítico global. En el 2006, con el Acuerdo No. 257 se reestructuró la organización sectorial administrativa del Distrito, creándose el sector de Planeación y dentro de éste se transformó el Departamento Administrativo de Planeación Distrital por la actual Secretaría Distrital de Planeación -SDP- en cabeza de este sector, como un organismo del Sector Central con autonomía administrativa y financiera que tiene por objeto orientar y liderar la formulación y seguimiento de las políticas y la planeación territorial, económica, social y ambiental del Distrito Capital, conjuntamente con los demás sectores.

Al comprender las características estructurales de la Secretaría Distrital de Planeación como entidad del Distrito Capital resulta necesario entender cómo la nueva administración de la alcaldesa Claudia López y las disposiciones consignadas en el Plan Distrital de Desarrollo 2020-2024 “Un nuevo contrato social y ambiental para la Bogotá del Siglo XXI”. Este es un plan orientado hacia una visión de ciudad que parte del equilibrio entre renovación y desarrollo urbano, sostenibilidad ambiental y articulación con la región.

Uno de los principales retos para la SDP en esta nueva administración, se encuentra en el Plan de Ordenamiento Territorial, esto al ser una de sus funciones coordinar su elaboración, reglamentación, ejecución y evaluación. El POT vigente se encuentra regido por el Decreto Distrital 190 de 2004 como medida temporal hasta la emisión de un nuevo POT por parte del gabinete de Claudia López en el año 2021. Las

adaptaciones correspondientes a la nueva propuesta implicarán el abordaje de temas cruciales como la profundización en la construcción de la relación Bogotá-Región y el trazado de la segunda línea del metro, así como la inclusión en la agenda política de propuestas de transformación en el Ámbito Regional, desde la visión compartida Bogotá-Región al 2035, y en el ámbito Urbano-Rural, donde la integración regional será un eje fundamental en la discusión pública sobre la propuesta de crear la Región Metropolitana. Esta propuesta implica una necesidad latente de la Secretaría Distrital de Planeación de adaptarse a las nuevas directrices que se deriven de estos procesos de construcción de ciudad.

El gobierno anterior se caracterizó por dar una percepción a la ciudadanía de gran avance en la entrega de proyectos de infraestructura. La consecución de proyectos como la entrega de la Av Bosa y la extensión de la Av. Ciudad de Cali al sur. La intervención de 1.447 parques en todas las localidades, la entrega de 165 canchas sintéticas e iluminadas, la renovación de la pista atlética de la Unidad Deportiva El Salitre y la construcción de la primera pista de BMX de la ciudad, así como la entrega de los parques Tercer Milenio, Gilma Jiménez, La Esperanza, Taller-El ensueño y Altos de La estancia son una muestra del interés de la administración anterior por la creación y el mantenimiento de diversos espacios para el deporte en Bogotá, trabajo realizado de forma conjunta con el Instituto de Recreación y Deporte, IDRD.

Como respuesta a esta situación y en el marco de la pandemia, la administración distrital incluye dentro del Plan Distrital de Desarrollo radicado el 30 de abril de 2020 los programas Gobierno Abierto y Transformación Digital y gestión TIC para un territorio inteligente, con la intención de aprovechar estratégicamente la tecnología en la gestión pública del Distrito. El modelo de Gobierno Abierto de Bogotá – GABO plantea una gestión pública orientada a mejorar la relación entre la Administración Distrital y la ciudadanía con entornos democráticos y transparentes, haciendo uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación – TIC para la mejora de la transparencia y la promoción de una amplia participación y empoderamiento ciudadano en la gestión pública a partir de la innovación social y la inteligencia colectiva. La creación de canales apropiados para que la ciudadanía participe y colabore en la búsqueda de nuevas soluciones a los retos de Bogotá, aprovechando la inteligencia colectiva para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible permitirá la creación de un proyecto de ciudad de manera colectiva, donde tengan cabida posiciones de los diversos sectores políticos y sociales y donde la ciudadanía y gobierno construyan en equipo una ciudad cuidadora, incluyente, sostenible y consciente

Las discusiones de distintos sectores políticos y sociales sobre un modelo de construcción de ciudad resultan relevantes para la SDP. El disenso y el consenso son elementos constitutivos de modificaciones a la normatividad vigente y ajustes a los contenidos del POT y el PDD e implican a su vez la necesidad de realizar ajustes y generar nuevos instrumentos de planeación y seguimiento que respondan a las nuevas propuestas consignadas en los documentos. La definición de nuevas rutas de acción para la atención de las modificaciones que surjan a partir de dichas discusiones requerirá de la consolidación y la difusión de información pertinente y relevante como insumo para la toma de decisiones de la Administración Distrital y la definición de la agenda de evaluaciones y su metodología general.

El cambio de Gobierno Distrital trae cambios para la Secretaría Distrital de Planeación. María Mercedes Jaramillo Garcés, es bogotana, arquitecta de la Universidad de los Andes. Inició su vida profesional en 1999, en TransMilenio, experiencia que le abrió las puertas de la planeación urbana y la llevó a cursar y

obtener una maestría en Urbanismo, Ordenamiento y Desarrollo Local del Instituto de Estudios Políticos de París, en reemplazo de Adriana Córdoba, secretaria saliente de la administración anterior. Además, después de varios años de aprendizaje y ejercicio del urbanismo en Francia, regresó a Colombia para trabajar por Bogotá, desde 2015 como gerente de Desarrollo Urbano Sostenible en ProBogotá Región y, en 2020, como gerente general de la Empresa de Renovación y Desarrollo Urbano de Bogotá, orientándola hacia la ejecución de proyectos que concreten el Nuevo Contrato Social y Ambiental en la organización de una ciudad-región más verde y resiliente; mejor conectada; con más y mejores empleos que mejoren la competitividad de su economía y viviendas para todos, en entornos urbanos con gran calidad de vida.

Uno de los mayores retos de María Mercedes Jaramillo Garcés es revisar el proyecto del Plan de Ordenamiento Territorial (POT) que dejó el alcalde Enrique Peñalosa y volver a presentar uno nuevo ante el Concejo de Bogotá. Esto representa un gran desafío para la entidad pues esta es la norma que determina cómo se construirá Bogotá en los próximos 12 años, cuáles serán las troncales de metro, las futuras líneas del metro y del cable, a su vez que establece aspectos como cuáles serán las zonas de reserva natural, cuáles las comerciales y cuáles las residenciales.

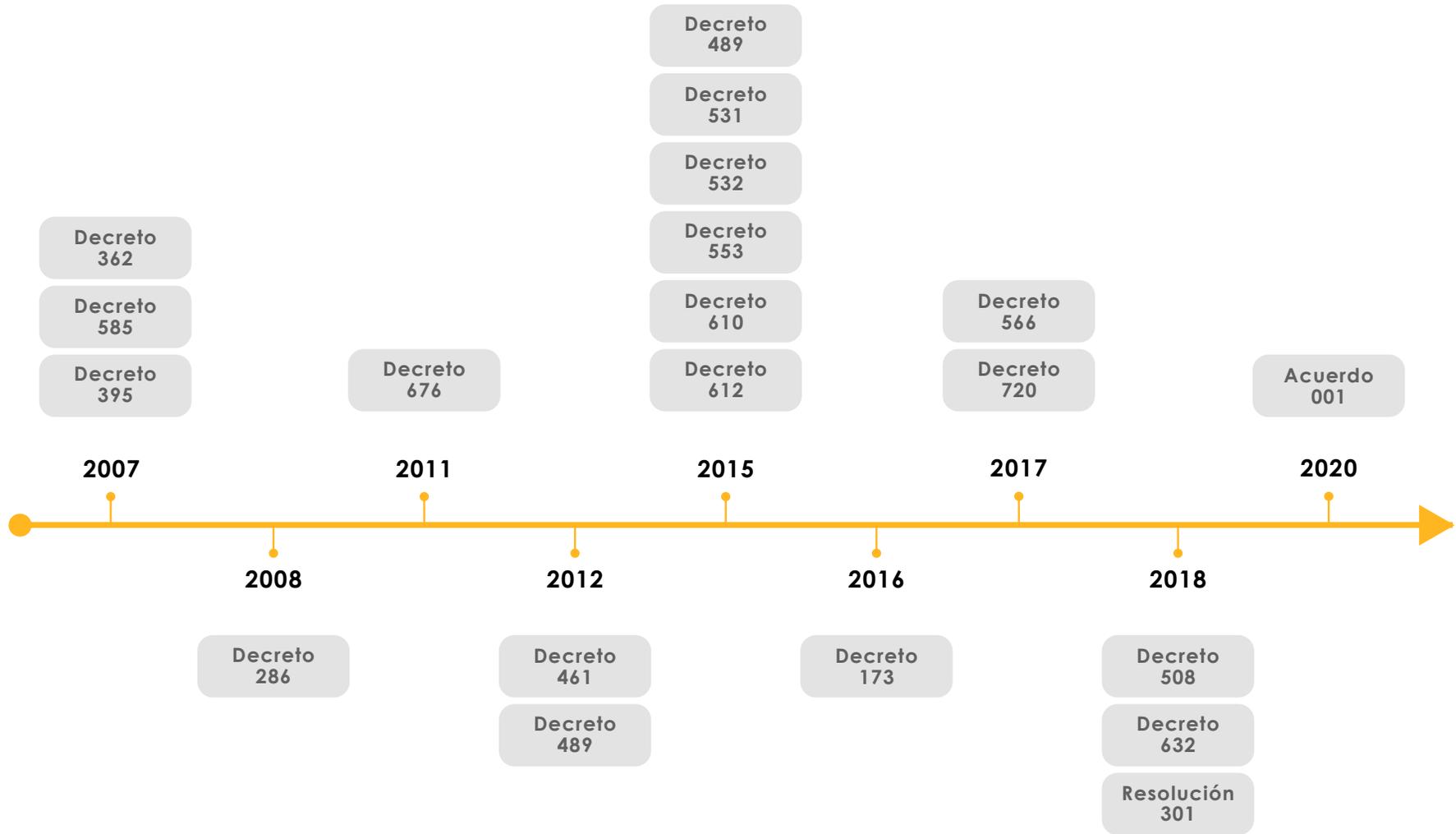
### **Entorno normativo**

Las funciones de la SDP están determinadas por el Decreto 16 de 2013, el cual establece que estas son:

- Formular, orientar y coordinar las políticas de planeación del desarrollo territorial, económico, social y cultural, garantizando el equilibrio ambiental del Distrito Capital.
- Coordinar la elaboración, ejecución y seguimiento del Plan de Desarrollo Económico, Social y de Obras Públicas del Distrito Capital y de los planes de desarrollo local.
- Coordinar la elaboración, reglamentación, ejecución y evaluación del Plan de Ordenamiento Territorial. d) Adelantar las funciones de regulación del uso del suelo, de conformidad con la normativa que expida el Concejo Distrital y en concordancia con la normatividad nacional.
- Recopilar, proveer y consolidar la información, las estadísticas, los modelos y los indicadores económicos, sociales, culturales, ambientales, territoriales, de productividad y de competitividad, para la toma de decisiones de la Administración Distrital y que permita la promoción nacional e internacional del Distrito Capital.
- Asesorar a la Administración Distrital en la formulación de planes y proponer criterios de priorización de recursos para la asignación del gasto público a las localidades.
- Liderar conjuntamente con la Secretaría de Desarrollo Económico, la articulación del Distrito Capital con el ámbito regional para la formulación de políticas y planes de desarrollo conjuntos, procurando un equilibrio entre los aspectos económicos, sociales y de medio ambiente inherentes a la región.
- Coordinar la articulación del Distrito Capital con el ámbito regional para la formulación de políticas y planes de desarrollo conjuntos.

- Coordinar la formulación, ejecución y seguimiento de operaciones estratégicas de la ciudad.
- Coordinar la formulación, ejecución y seguimiento de las políticas y planes de desarrollo urbano y rural del Distrito Capital.
- Formular y orientar la política de ciencia, tecnología e innovación del Distrito Capital, en coordinación con los Sectores de Desarrollo Económico y Educación.  
l) Formular y orientar las políticas públicas en equidad e igualdad de oportunidades para los habitantes del Distrito Capital y en especial para las poblaciones que han sido discriminadas en razón de su edad, etnia, géneros, sexo, orientación sexual y discapacidad visual, auditiva o motora, en coordinación con las entidades distritales competentes y las organizaciones que representen a dichas poblaciones en el Distrito Capital.
- Coordinar y articular la cooperación nacional e internacional que gestionen los organismos y entidades del Distrito Capital
- Formular, orientar y coordinar el diseño y la implementación de los instrumentos de focalización para la asignación de servicios sociales básicos y para la administración del SISBEN.

**Gráfico 10**  
Entorno normativo



Fuente: Elaboración propia

Sumado a esto, la SDP debe atender las obligaciones derivadas de la normatividad que va surgiendo de acuerdo con las necesidades jurídicas de cada período (*Revisar tabla 2 en Anexos*) y que se resume en el siguiente gráfico:

Cada una de las normas referidas impacta de alguna manera los procesos y apuestas estratégicas de la organización, por lo que es necesario mantener actualizado y de presente este componente.

Para profundizar en el entorno normativo que guía el accionar de la SDP es necesario explorar el normograma de la SDP disponible en el siguiente enlace: <http://www.sdp.gov.co/transparencia/normatividad/normograma>

En este ámbito es necesario analizar y poner de presente, para efectos de analizar a la luz de los lineamientos establecidos para la SDP en materia de gestión del riesgo, la aprobación en el PDD de Ágata (Agencia de Analítica de Datos de Bogotá).

Esta nueva entidad que se pretende crear tiene como propósito contar con una organización “que reciba, recopile, integre, almacene, estandarice, administre y publique los datos que conforman la información pública y privada de los bogotanos... De acuerdo con lo aprobado por el Concejo de Bogotá, la nueva Agencia Distrital de Datos será una entidad vinculada a la Secretaría General de la Alcaldía de Bogotá y tendrá como socios, a la Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá ETB, la empresa de Acueducto de Alcantarillado de Bogotá, el Grupo de Energía de Bogotá, la Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital, la Secretaría Distrital de Planeación, Transmilenio S.A. y la Empresa Metro de Bogotá” Es necesario analizar este aspecto para poner sobre la mesa la discusión del alcance de esta nueva entidad, el rol de socio de la SDP y sus impactos en el cumplimiento de las funciones asignadas a la SDP, en particular la que señala “Recopilar, proveer y consolidar la información, las estadísticas, los modelos y los indicadores económicos, sociales, culturales, ambientales, territoriales, de productividad y de competitividad, para la toma de decisiones de la Administración Distrital y que permita la promoción nacional e internacional del Distrito Capital”, dado que con fundamento en esta función es que la SDP lidera a nivel distrital la política de gestión estadística establecida en el MIPG.

En este sentido, se debe profundizar en los riesgos que esta situación le genera a la SDP, lectura que debe ser multicausal y que requiera un foco de atención especial.

## Ámbito económico

La actual pandemia por COVID-19, ha generado cambios que se han visto reflejados en el crecimiento económico que se tenía pronosticado para el año 2021. Según el Banco de la República, para el año 2019 la economía crecía alrededor de 3,3%, cayó 6,8% el 2020, y se espera que este 2021 se mejoren los porcentajes.

A nivel local el panorama registraba una buena dinámica del consumo y de la inversión privada por la recuperación después de la caída del precio del petróleo entre 2014 y 2016 a causa de los incentivos tributarios y la migración; la inflación estaba por encima de la meta por factores temporales, principalmente por los precios de los alimentos. Sin embargo, estaba convergiendo hacia la meta del 3% en 2020, según lo esperado con el modelo Policy Analysis Tool Applied to Colombian Needs (PATACON), modelo macroeconómico de equilibrio general dinámico y

estocástico, desarrollado por el Departamento de Modelos Macroeconómicos del Banco de la República como herramienta principal de pronóstico para el diseño de política monetaria en una economía pequeña y abierta como lo es la economía colombiana.

Como consecuencia de las medidas sanitarias preventivas y el cierre de sectores económicos a raíz de la pandemia, se generó un desplome de la producción y una caída de los ingresos y los flujos de caja que derivó en necesidades grandes de liquidez y crédito a todo nivel (empresas, bancos, hogares). Asimismo, se registró una afectación del empleo y de la salud financiera de las empresas, lo que lleva a pensar que habrá una caída del PIB y un fuerte aumento del desempleo.

La pandemia como fenómeno global causa una reducción en la demanda de exportaciones y aleja capitales de economías emergentes debido a que hay una mayor percepción de riesgo. Se registra una depreciación del peso y se reduce la actividad económica. Además, se incrementa el gasto y la deuda pública para poder atender la emergencia sanitaria.

Según las proyecciones realizadas por el equipo técnico del Banco de la República con base en una estimación de los efectos de la cuarentena y los cierres de sectores económicos, se proyecta una caída del PIB en el segundo trimestre del año en curso de entre el 10% y el 15%. Para el año, se pronostica una caída entre el 2% y el 7%, dependiendo de la velocidad con que se reactiven la producción y el comercio. Sin embargo, dada la coyuntura actual, se espera una recuperación lenta pues solo hasta finales de 2021 se estaría alcanzando el nivel de actividad económica de 2019, lo que implica un fuerte aumento del desempleo estimado entre 15% y 17% como promedio de 2020. Con el pronóstico de una inflación baja a finales del año (entre 1% y 3% según el equipo técnico del Banco), la Junta ha bajado las tasas de interés para fomentar el consumo y dinamizar la economía.

Por otro lado, el concepto emitido por centro de estudios de Fedesarrollo no resulta muy alentador. Se estima una contracción de la economía colombiana en un rango entre -2,7% y -7,9% para este año a causa de un menor ritmo de actividad económica sectorial y una reducción sustancial en el consumo de los hogares, acompañada de una contracción del ritmo de actividad productiva de -9,4% prevista para el segundo trimestre, acompañada de una caída del PIB que puede ir desde 4,5% a 13% con un nivel de operación agregada de 63%, o una caída que puede ir desde 6,1% hasta 17% con un nivel de operación agregada de 50,8%. La pérdida de empleos asociada se traduce en un choque de demanda, en donde los hogares reducen sus niveles de consumo. El centro de estudios también considera una tasa de desempleo del 16,3% lo que traduce en que 1,4 millones de personas entrarían a engrosar las filas del desempleo.

Por su parte, el equipo de investigación de Corficolombiana sostiene que la deuda bruta del Gobierno colombiano superará el 65% del PIB en 2020 y, en ausencia de ajustes fiscales en el corto plazo, puede llegar a niveles insostenibles en los próximos años. Bajo este panorama, es altamente probable que Colombia pierda su calificación soberana de grado de inversión próximamente, a menos que el gobierno mantenga la confianza en la sostenibilidad fiscal de mediano plazo, lo que requerirá de un aumento en sus fuentes de ingresos a partir del próximo año (reforma tributaria)

El endeudamiento será una gran herencia de la pandemia. Corficolombiana evidenció en Colombia que la deuda del Gobierno central superará el 61,3% del PIB en 2020 y podría llegar a 63,0% en 2021. Según sus previsiones, si no se adoptan

pronto reformas estructurales para acelerar la transición de la economía a la nueva normalidad, que el país verá reducida su capacidad de crecimiento potencial o de largo plazo.

Los retos que afronta la administración distrital a nivel económico son amplios. En el marco del Plan de Desarrollo Distrital de 2020-2024 destacan como principales problemáticas una crisis de liquidez que impide pagar salarios y destruye empleos y una afectación de cadenas productivas y de zonas con concentración de actividad económica en Bogotá y la región, acompañado de una posible recesión en especial en el turismo y la economía cultural y creativa, de un deterioro de zonas con concentración de actividad económica y de una reducción de los ingresos fiscales en el marco de la post-pandemia.

Como medida de mitigación a los efectos del COVID-19 es necesario realizar ajustes presupuestales. Se aumentan los recursos para el sector desarrollo económico para mitigar los efectos de la emergencia social y económica, donde el sector Salud se fortalece con un aumento en sus recursos por 2,24 billones para afrontar la emergencia sanitaria; en contraste, la principal reducción se realiza en sector de movilidad y corresponde a obras de espacio público. Ante estos cambios presupuestales consignados en el PDD, la Secretaría Distrital de Planeación debe disponer de mecanismos para la realización de los cambios normativos presupuestales que permiten fortalecer los procedimientos del proceso de Gestión de Recursos Financieros que le permitan realizar los ajustes requeridos al presupuesto destinado originalmente para los proyectos de inversión consignados en el Plan Estratégico de la SDP.

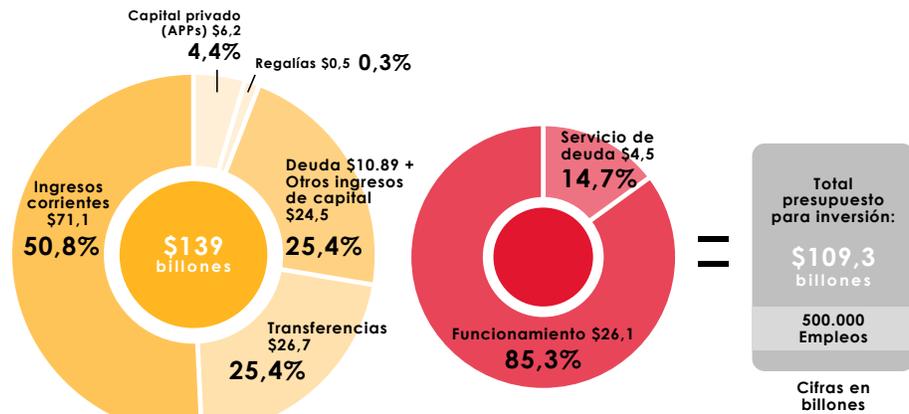
Con la intención de llevar a cabo un proceso de reactivación económica, se crea el Sistema Distrital para la Mitigación del Impacto Económico por el Decreto 108 del 8 de abril de 2020, contemplando 4 ejes: Apoyo al tejido productivo; Reactivación económica a partir de la construcción de infraestructura pública; Fortalecimiento del Fondo Cuenta Distrital de Innovación, Tecnología e Industrias Creativas y la priorización de la creación de empleos verdes, y se espera alcanzar en el marco de las Metas de Reactivación Económica al 2024 la cifra de 100000 pymes apoyadas, acompañadas de un fuerte impulso a la construcción y a la industria manufacturera.

### **Plan Marshall de reactivación económica**

El 24 de octubre del 2020 el Concejo de Bogotá aprobó el proyecto de Acuerdo 315 de 2020, para la "Reactivación Económica y la Formalización Empresarial en el Distrito Capital", conocido también como Plan Marshall para la reactivación económica de Bogotá. El plan cuenta con un presupuesto total de inversión de \$109, 3 billones de pesos, acompañado de un cupo de endeudamiento por \$11 billones de pesos como parte del paquete de reactivación económica y social para Bogotá.

Entre las medidas destacadas del plan se encuentra el otorgamiento de una exención del 100 % en el predial para teatros y museos por los años 2021 y 2022, y del 50 % para los años siguientes hasta el 2030; descuentos en el impuesto de Industria y Comercio (ICA) para las empresas que hayan tenido pérdidas económicas en 2020; congelamiento del impuesto predial para 2.6 millones de predios, cuyo avalúo sea hasta 150 SMMLV (Aprox. \$131 millones); extensión del sistema de pago alternativo por cuotas por el año gravable 2021 a predios no residenciales (restaurantes, hoteles, bodegas, locales, oficinas, universidades), así como para predios residenciales de propiedad de personas jurídicas.

**Gráfico 11**  
Fuentes de Financiación Plan Marshall



Fuente: Secretaría Distrital de Hacienda

La generación de empleo es un eje fundamental y para ello se busca generar 13.000 empleos por año por cada billón de inversión en infraestructura, de los cuáles el 60% estarían enfocados en el sector de la construcción; 20% en servicios financieros, personales y administrativos, comunicaciones, restaurantes y alojamiento; 10% en el sector transporte y 7% en el sector industrial. Con estas medidas, la Administración Distrital espera brindar soluciones de liquidez a las empresas y a los hogares de la ciudad para aumentar la demanda agregada a través del consumo de los hogares y de la inversión de las firmas, y así, se reactive gradualmente la economía bogotana a los niveles deseados de crecimiento económico y de generación de empleo.

Bajo el contexto anteriormente presentado, la Secretaría Distrital de Planeación cuenta con el reto de gestionar de manera eficiente y oportuna los recursos financieros de las diferentes fuentes de financiación a través de la programación y de realizar un seguimiento exhaustivo a la ejecución presupuestal destinada para llevar a cabo los proyectos de inversión en el marco económico consignados en el PDD en el marco de un proyecto de recuperación económica, a través de procedimientos definidos y actualizados en el Sistema de Gestión para cada una de las actividades desarrolladas en el proceso de Gestión de Recursos Financieros, ajustando el proceso de Gestión de Recursos Financieros (proceso que recibirá auditorías internas y externas) a los cambios normativos que sean requeridos.

La emisión de gasto para lidiar en los procesos de recuperación económica generará más endeudamiento tanto a nivel internacional como a nivel nacional y distrital, lo que a largo plazo puede implicar una reducción de presupuesto para entidades distritales como la SDP. Bajo este marco, la optimización de procesos y la veeduría constante en los proyectos de inversión serán elementos cruciales en el futuro y para los cuales se requerirá de ajustes dirigidos a la óptima Gestión de Recursos Financieros.

## Ámbito social

### Estadísticas demográficas

Tomando como referente el censo de población y vivienda realizado en 2018 por

el DANE la población de Bogotá está compuesta por 7'181.469 habitantes, donde el 51.2% son mujeres (3.868.488) y el 48.8% (3.544.078) son hombres. De acuerdo con las proyecciones realizadas por el DANE, basados en los datos de 2018 y 2019 y, en el marco del PDD 2020-2024, se estima que la población bogotana tendrá un crecimiento del 1.17% para 2021, de 0.86% para 2022, de 0.84% para el año 2023 y de 0,82% para el año 2024, lo que muestra una tendencia descendiente de 0.02% de la población por año entre 2022- 2024. Es importante señalar que el comportamiento poblacional esperado puede variar como respuesta a la pandemia por Covid-19.

**Tabla 3**  
Censo general 2018, demografía y población proyecciones de población 2018 – 2023

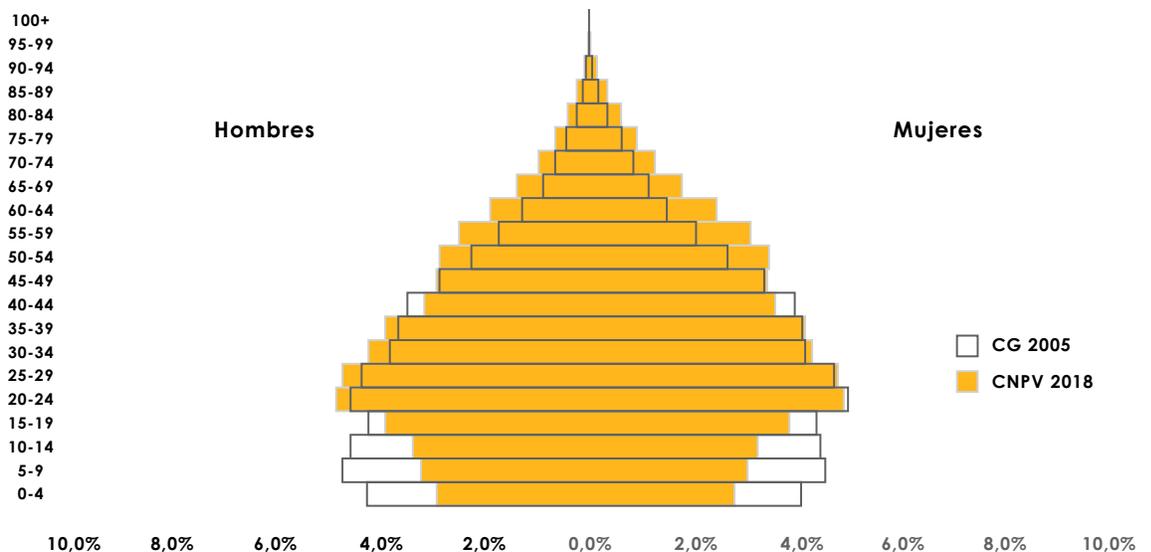
		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
SEXO	Hombres	3.544.078	3.633.389	3.707.838	3.751.549	3.783.875	3.815.676	3.847.592
	Mujeres	3.868.488	3.959.48	4.036.117	4.082.618	4.117.778	4.152.419	4.187.057
Total Población		7.412.566	7.592.871	7.743.955	7.834.167	7.901.653	7.968.095	8.034.649

Fuente: DANE

### Pirámide poblacional

En el siguiente gráfico se observa la estructura poblacional de Bogotá. Para su elaboración se compararon los datos de Complejidad Geográfica del año 2005 con los obtenidos del Censo Nacional de Población y Vivienda del año 2018. Se observa que el mayor porcentaje de hombres y mujeres se encuentra ubicado en el rango de edad de entre 20 y 29 años. A partir de los 54 años, se observa una mayor presencia de mujeres en relación a hombres, lo que pone de manifiesto la necesidad de prestar atención a esta población.

**Gráfico 12**  
Pirámide poblacional 2015-2016



Fuente: Elaboración propia

## Tipo de vivienda y composición del hogar

Según los datos recolectados por el Dane en el año 2018, en Bogotá hay 2.523.519 viviendas, de las cuales el 90,8% son de uso residencial, el 7,8% de uso no residencial y el 1,4% de uso mixto. El tipo predominante de vivienda es el Apartamento con 1.538.294 unidades, seguido de Casas con 831.210 unidades.

Los hogares, correspondientes a los grupos de personas residentes en viviendas ocupadas con personas presentes, representa un total de 2.514.482 con un número de personas distribuido de la siguiente manera: 21,7% están compuestos por una sola persona, 23,1% por dos personas, 23,6% por tres personas, 19,3% por cuatro personas, 4,3% por cinco personas y 4,3% restante por seis o más personas.

Entender la estructura poblacional de Bogotá permite a la Secretaría Distrital de Planeación el diseño de mecanismos para liderar y coordinar procesos de formulación, seguimiento y evaluación de los instrumentos de planeación para la toma de decisiones de la Administración Distrital, en el marco de la aplicación de un PDD, un POT y un CONPES atravesados por una pandemia que requieren de ajustes constantes para atender a las necesidades y metas allí consignadas.

## Crisis migratoria

El incremento del flujo migratorio desde Venezuela hacia Colombia reportado por Migración Colombia indica que el número de ciudadanos venezolanos radicados en Colombia ha presentado un aumento considerable desde que se agudizó la crisis económica en el vecino país, sin embargo, se ha observado un decrecimiento en la entrada de ciudadanos venezolanos al país entre 2018, 2019 y 2020

Según el informe de Migración Colombia a final de 2020 presentado en abril, más de 2.257.000 migrantes venezolanos se radicaron en suelo nacional. La cifra de migrantes venezolanos radicados en Colombia representa un incremento cercano al 16 % con relación a diciembre de 2019.

Los retos que afronta la Secretaría Distrital de Planeación son grandes y resulta necesario entender la multidimensionalidad de un contexto social atravesado por la pandemia. La participación ciudadana es un proceso estratégico para la planeación de la ciudad en el que debe enfocarse la SDP a través de la generación de espacios de participación que contemple las múltiples necesidades de los habitantes de la ciudad.

La percepción de corrupción en la ciudadanía debe ser un elemento a tener en cuenta. Para ello, se debe hacer buen uso del código del buen gobierno en la cual se estructuran y consolidan los compromisos y políticas voluntarias de autorregulación, incluidas políticas de operación de la Secretaría Distrital de Planeación, de manera que se garantice la gestión eficiente, íntegra y transparente del desarrollo de sus actividades y se integre al Plan Anticorrupción y de Atención a la Ciudadanía (Plan Anticorrupción y de Atención a la Ciudadanía, 2020)

Para atender a este contexto, la SDP propone el diseño de un modelo colaborativo de participación en la formulación, seguimiento y evaluación de los instrumentos de planeación, la rendición de cuentas y los presupuestos participativos en los Fondos de Desarrollo Local, modelo que busca la generación de espacios de colaboración entre diversos actores de la sociedad civil, la administración distrital y el sector privado para co-producir valor público y social, el cual contiene un

componente de transparencia, acceso a la información y apertura de datos públicos; un componente de participación ciudadana en donde ésta tenga un rol activo en la formulación de los instrumentos de planeación, en los ejercicios de rendición de cuentas y en la definición de los proyectos locales, así como un componente de colaboración mediante iniciativas de trabajo colaborativo para la generación de valor público, a partir del aprovechamiento del conocimiento y experiencia de la ciudadanía en los asuntos de su interés.

Desde la entidad se propone el fortalecimiento de la participación ciudadana en las políticas públicas en todas sus fases, desde el diseño, formulación, ejecución, seguimiento, evaluación, mediante mecanismos apropiados. Para ello se proveerá información relevante y comprensible, convocatorias formales, amplias y abiertas a sectores sociales excluidos, como pueblos indígenas, afrodescendientes, personas con discapacidad, migrantes, niños, niñas y jóvenes, adultos mayores, mujeres en todas sus diversidades; así como reconociendo e incluyendo todas las orientaciones sexuales e identidades de género en los espacios de participación.

## Ámbito tecnológico

### Cobertura y Acceso a internet

Según el Boletín Trimestral de las TIC del cuarto trimestre de 2019, Bogotá D.C. con 23,1 accesos fijos a Internet por cada 100 habitantes, lideró el indicador entre los 32 departamentos de Colombia, seguida por Risaralda con 18,3 y Antioquia con 17,9 accesos fijos a Internet por cada 100 habitantes. Al finalizar el cuarto trimestre de 2019, Bogotá entre los 32 departamentos de Colombia tuvo la mayor velocidad de descarga promedio en el segmento residencial, la cual alcanzó 25 Mbps, registrando un aumento de más 12 Mbps en el último año.

### Política de Gobierno Digital

La política de Gobierno Digital establecida mediante el Decreto 1008 de 2018 (cuyas disposiciones se compilan en el Decreto 1078 de 2015), forma parte del Modelo Integrado de planeación y Gestión (MIPG) y se integra con las políticas de Gestión y Desempeño Institucional en la dimensión operativa de Gestión para el Resultado con Valores, que busca promover una adecuada gestión interna de las entidades y un buen relacionamiento con el ciudadano, a través de la participación y la prestación de servicios de calidad.

En el marco de la política, se busca promover el uso y aprovechamiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones para consolidar un Estado y ciudadanos competitivos, proactivos, e innovadores, que generen valor público en un entorno de confianza digital. El valor público se relaciona con el desarrollo social, la gobernanza, la garantía de derechos, la satisfacción de necesidades y la prestación de servicios de calidad. No sólo es hacer uso de las tecnologías, sino cómo las tecnologías ayudan a resolver problemas reales.

Los resultados del FURAG (Formulario único de reporte de avances en la gestión) de 2020 indican que el nivel de avance de la Entidad es del 97,6%, siendo 98,6% el máximo puntaje posible obtenido por las entidades pertenecientes al mismo grupo par, cuyo puntaje promedio fue de 88,5%, teniendo así un desempeño alto. A pesar de su alto puntaje, aún se evidencian opciones de mejora en la eficiencia en la gestión institucional de la Secretaría Distrital de Planeación, así como un proceso

de apropiación en todos los niveles de la Entidad que garanticen su sostenibilidad en el tiempo; además, abre opciones de mejora en la eficiencia administrativa, en cumplimiento de requisitos normativos y técnicos, y un mejoramiento en la gestión de la ciudadanía, con el fin de aumentar los índices de desempeño y propiciar un

**Gráfico 13**

Resultados y análisis Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión – FURAG II 2020



Fuente: Función Pública 2021

mejoramiento en la gestión de la Entidad.

A nivel de dimensiones, la tabla que se presenta a continuación da cuenta de la calificación obtenida en el FURAG en siete (7) dimensiones y políticas de gestión y

**Tabla 4**

Resumen resultados FURAG 2019

Dimensión	Puntaje Obtenido	Máximo Puntaje Obtenido grupo par
Talento Humano	97,5	98,5
Direccionamiento Estratégico y Planeación	98,3	98,5
Gestión con valores para Resultados	97,5	98,5
Evaluación de Resultados	97,4	99,0
Información y comunicación	97,4	98,6
Gestión del conocimiento	98,1	98,9
Control interno	97,8	98,9

Fuente: Dirección de Planeación a partir de resultados FURAG 2019

Desempeño institucional de la entidad:

El puntaje obtenido por la SDP en la Política de Gobierno Digital es de 98,1%, siendo el sexto puntaje más alto de la entidad. Los resultados obtenidos de manera general en esta dimensión dan un indicio de que la información de la entidad se está manejando correctamente, que existe un acceso completo a los datos que la ciudadanía y los colaboradores requieren y que existe un buen manejo de la documentación y de la infraestructura tecnológica a nivel interno, aún así, no está de más el fortalecimiento de los mecanismos de participación demandada por la

ciudadanía en los instrumentos de planeación de la ciudad y de los mecanismos y canales virtuales que deben ser ofrecidos por la entidad en el marco de los pilares para el Gobierno Abierto.

### **Acceso y tratamiento de la información en la virtualidad**

La consulta de bases de datos ha sufrido cambios en la última década. La solicitud de información a entidades públicas ha pasado de ser un proceso burocrático presencial y tedioso a ser un proceso cada vez más enmarcado en el contexto de la virtualidad. Las dinámicas globales actuales requieren de un acceso a la información cada vez más rápido y eficiente pero también se debe asegurar que la información privada de los usuarios no caiga en malas manos.

En el paradigma de la digitalización de organizaciones impulsado por la política de Gobierno Digital, el límite para mejorar continuamente se materializa en la capacidad disponible para computar los datos de entrada y salida de sus procesos. Los procesos de planificación estratégica convencional formulan planes y procesos que tienden a chocar con los procesos y actividades del paradigma digital, los cuales ocurren dentro de periodos de tiempo mucho más cortos, pues están orientados a aprovechar al máximo la capacidad computacional disponible.

La política de Administración del Riesgo E-LE-030 formulada por la SDP le permite identificar y establecer las acciones para el tratamiento de riesgos asociados a la seguridad y privacidad de la información a través del mapa y plan de tratamiento de riesgos. La metodología definida por la entidad para la gestión del riesgo definida, las pautas y recomendaciones previstas para su seguimiento, monitoreo y evaluación enfocado al cumplimiento y mejoramiento continuo se encuentran consignadas en la norma ISO 27001.

En el marco de la política de Gobierno Digital, se busca mejorar el funcionamiento de las entidades públicas y su relación con otras entidades públicas, a través del uso de las TIC y el fortalecimiento de las competencias T.I. de los servidores públicos. A través del fortalecimiento de las capacidades de gestión de tecnologías de información, se busca lograr procesos internos seguros y eficientes en las entidades estatales.

Sumado a lo anteriormente mencionado, el concepto de Arquitectura Empresarial ligado tradicionalmente a la administración, empieza a ocupar espacio en el ámbito estatal. La Arquitectura Empresarial es una metodología que, basada en una visión integral, permite alinear procesos, datos, aplicaciones e infraestructura tecnológica con los objetivos estratégicos del negocio o con la razón de ser de las entidades. Esta metodología sugiere que la dirección de Tecnologías y Sistemas de la Información o quien haga sus veces debe implementar un plan de mantenimiento preventivo sobre toda la infraestructura y los Servicios Tecnológicos.

La Secretaría Distrital de Planeación cuenta con el reto de adaptarse a un contexto tecnológico donde grandes cantidades de información demandadas por una población con un acceso creciente a internet, más aún en el marco de la pandemia por COVID 19. El manejo y administración de bases de datos debe ser cada vez más eficiente y debe asegurar la privacidad de la información y para ello cuenta con el apoyo de la política de Gobierno Digital; además, la Política de administración de riesgo y el cumplimiento de los estándares TIC de las entidades públicas reflejada en el documento PETI (Plan Estratégico de Tecnologías de Información y comunicaciones) 2019-2020 se identifican como elementos

favorables para su adaptación.

Otro reto importante es la creación y refuerzo de canales virtuales de comunicación entre el ciudadano y la entidad y de mecanismos de comunicación con el ciudadano restringido, que involucra la necesidad del desarrollo de capacidades de servidores públicos que conozcan los temas de participación, nuevas tecnologías de la Información y las Comunicaciones TIC, metodologías novedosas para la participación y rendición de cuentas, planeación participativa, etc., y su instalación en la estructura institucional del gobierno distrital para ayudarle a cumplir sus funciones y su visión de ciudad, donde se debe incluir el fortalecimiento de nuevas tecnologías de la información y la comunicación, el uso de herramientas digitales y el uso del internet, como potenciadores de los espacios de interlocución con el gobierno.

## Ámbito ambiental

### Calentamiento Global en Colombia

El calentamiento global es una problemática de alto impacto para el territorio colombiano. Según información del Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (Ideam), Colombia pasó de tener 374 km<sup>2</sup> a 37 Km<sup>2</sup>, perdiendo el 92% de su área glaciar, con el agravante que anualmente se pierde entre un 3% a 5% de lo que queda. Por su parte, el Reporte Especial sobre Cambio Climático del IPCC realizado por la Universidad del Rosario indica que la tala de árboles en Colombia para introducir ganado se ha convertido en un fenómeno creciente que añade más gases de efecto invernadero, pues los desechos producidos por las vacas son altamente contaminantes ya que el proceso de fermentación en sus estómagos genera metano, gas que es 25 veces más potente en términos de calentamiento global que el dióxido de carbono CO<sub>2</sub>.

### Contexto de ciudad

Bogotá ha establecido en su sistema de gestión la visibilización y efectiva integración de la gestión ambiental como componente integral del sistema, tal como se evidencia en el Decreto 807 de 2019, y que articula los instrumentos para la gestión ambiental en el distrito.

De acuerdo con lo estipulado en el Plan de Gestión Ambiental del Distrito 2008-2038, el territorio es reconocido como un espacio más allá de los límites político-administrativos del Distrito. El territorio comprende un espacio geográfico en el que confluyen diversos factores naturales, sociales, económicos y culturales que abarcan una serie de construcciones sociales y simbólicas alrededor de estos espacios que son legitimadas y transmitidas por quienes allí habitan. En este sentido la gestión ambiental territorial articula tres instrumentos fundamentales para la planeación ambiental del distrito capital: el Plan de Acción Cuatrienal Ambiental – PACA, los Planes Ambientales Locales – PAL y los Planes Institucionales de Gestión Ambiental – PIGA.

Para la ciudad de Bogotá se formuló el Plan Distrital de Gestión del Riesgo de Desastres y del Cambio Climático para Bogotá D.C. 2018-2030, en consonancia con las disposiciones establecidas para el Plan Distrital de Gestión de Riesgos, el Plan Distrital de Mitigación y Adaptación al Cambio Climático y la Estrategia Distrital de Respuesta, establecidas en la Ley 1523 de 2012, el Acuerdo 391 de 2009, el Acuerdo 546 de 2013 y las definidas en el artículo 7 del Decreto 172 de 2014. En el documento

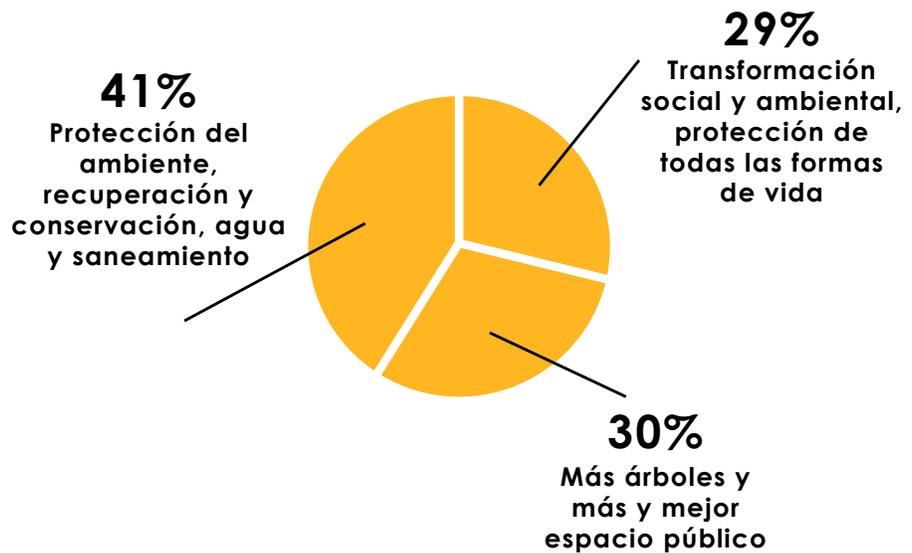
se definen objetivos, metas e indicadores para la ciudad en torno a la gestión del riesgo, así como a la adaptación y mitigación frente al cambio climático.

Por otro lado, el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) creado mediante la Ley 388 de 1997 resulta un elemento imprescindible para la participación en la construcción del territorio. Es un instrumento para ordenar los espacios físicos donde se desarrolla la vida humana ya que orienta y prioriza las decisiones e intervenciones generales que debe hacer la Administración Distrital, que permiten el desarrollo y mejoramiento de los parques, los andenes, las ciclorrutas, los centros de atención a la población, las vías, los servicios públicos y los equipamientos. Lo ideal para un proyecto de construcción de ciudad es que se articule a los Planes de Desarrollo las administraciones venideras para darle continuidad a los proyectos estratégicos que involucren una visión común de desarrollo territorial y medioambiental.

Por su parte, el Plan Distrital de Desarrollo 2020-2024 contempla como metas para la mitigación de los efectos del Cambio Climático tres programas estratégicos cuyos ejes son: 1. Restauración, preservación y mantenimiento del ambiente rural; 2. Cuidado y mantenimiento del ambiente construido y, 3. Cuidado de todas las formas de vida. Para llevar a cabo estos programas, el gobierno distrital destinará

**Gráfico 14**

*Distribución del presupuesto acciones estratégicas*



Fuente: PDD 2020-2024

9,5 billones en 4 años.

Como se observa en la gráfica, la mayor inversión corresponde a la protección del ambiente, recuperación y conservación, agua y saneamiento (41%), mientras la asignación presupuestaria destinada para Transformación social y ambiental, protección de todas las formas de vida corresponde al 29% de la totalidad del presupuesto.

### Principales problemáticas ambientales de la ciudad.

#### A nivel Hídrico

Entre las principales problemáticas que afronta la ciudad de Bogotá a nivel hídrico se encuentra la situación de alta contaminación del río Bogotá que siendo uno

de los afluentes más importantes para Bogotá y la región, desde su nacimiento en el municipio de Villapinzón, es contaminado por vertimientos de múltiples fuentes principalmente de curtiembres y desechos domésticos. A su paso por la sabana de Bogotá, el líquido de su cauce es utilizado para actividades pecuarias, recibiendo en este tramo tres afluentes importantes que transportan a su vez aguas residuales provenientes del Distrito Capital con cargas de Sólidos Suspendidos - SS y Demanda Bioquímica de Oxígeno - DBO: los ríos Juan Amarillo (5% SS y 4% DBO), Fucha (40% SS y 60% DBO) y Tunjuelo (54% SS y 35% DBO). Otra problemática presente está relacionada históricamente a la ejecución del plan de tratamiento de las aguas residuales urbanas adoptado inicialmente por el alcalde Jaime Castro en 1993, en concertación con el Gobierno Nacional (DNP, Ministerio de Ambiente), el Gobierno Departamental, la CAR, la EAAB y el DAMA, cuya aplicación implicaba la construcción escalonada de 3 plantas de tratamiento con un cronograma cercano a los 20 años y del que sólo se alcanzó la construcción de la primera fase de la planta de El Salitre que se puso en servicio en el año 2000, profundizando la problemática sobre el tratamiento de aguas residuales en la ciudad.

### **Gestión de escombros y residuos**

El crecimiento de la ciudad en diferentes sectores económicos como el hotelero y el industrial manufacturero, así mismo el crecimiento poblacional (a causa del aumento de la tasa de natalidad local y los procesos migratorios) genera un impacto directo en el relleno sanitario Doña Juana, único espacio habilitado para la recepción de residuos no aprovechables en la ciudad y que requiere intervención a mediano plazo para su adecuado cierre y recuperación.

En cuanto al tratamiento de escombros, en la ciudad permanentemente se adelantan procesos de demolición, remodelación o adecuación de obras públicas y privadas de todo orden, que generan escombros. Aunque en la mayoría de obras se realiza un aprovechamiento de los mismos, clasificándolos para venderlos y utilizarlos en otras construcciones o remodelaciones, existe un porcentaje de escombros mezclados con residuos ordinarios, dispuestos inadecuadamente en espacios públicos, especialmente en zonas de humedales y rondas de ríos. La escasa educación en materia de gestión de residuos es un factor que dificulta la posibilidad de su aprovechamiento una vez finalizada su vida útil. Se estima que de la totalidad de los residuos peligrosos que se generan en Bogotá, más del 70% corresponden a los producidos por aceites usados, residuos de la fabricación de plásticos, residuos de productos químicos orgánicos de base, lodos y residuos aceitosos y residuos de soluciones alcalinas.

### **Polución y calidad sonora**

Frente al tema de la calidad del aire la ciudad de Bogotá ha presentado en los últimos meses concentraciones de material particulado que sobrepasan los estándares de recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud afectando la salud respiratoria de la población bogotana, problemática que se debe principalmente emisiones de fuentes fijas del sector industrial y fuentes móviles de vehículos. Entre los retos de la administración distrital se encuentra el mejoramiento del parque automotor a través de medidas como la adopción e implementación de flota vehicular a gas y taxis eléctricos; de la misma manera es necesario vigilar las estaciones de servicio, las áreas industriales (reconocidas y en conformación), y ampliar el sistema de monitoreo ajustado a parámetros internacionales.

Estas condiciones han llevado a la administración distrital a tomar medidas que

impulsen el mejoramiento del sistema de monitoreo ambiental urbano y rural (incorporando percepciones comunitarias), a priorizar políticas y acciones que fomenten el uso de energía eléctrica en lugar de diesel principalmente en parque automotor de servicio público y fomentar el uso de medios de transporte sostenibles como la bicicleta, la patineta y los vehículos eléctricos.

En cuanto a la calidad sonora de la ciudad en la ciudad, según los datos registrados en el Plan de Gestión Ambiental del Distrito Capital 2008-2038, las fuentes móviles (tráfico vehicular, aéreo y el perifoneo) aportan el 60% de la contaminación auditiva. El 40% restante corresponde a las fuentes fijas (establecimientos de comercio abiertos al público, pymes, grandes industrias, construcciones, etc.).

De acuerdo con registros de 2008, la Terminal de Transportes registra el mayor número de decibeles. Los sonómetros y la unidad móvil de ruido indican valores de 85dB debido a los pitos, cornetas y sirenas utilizados por los buses intermunicipales que llegan a la Terminal, cuando en esta zona de la capital se permiten sólo 65 decibeles (dB) de ruido. En la zona correspondiente al Aeropuerto El Dorado, el ruido de los aviones eleva los sonómetros, registrando máximos de 85 decibeles. En zonas que corresponden a establecimientos de comercio nocturnos, como el sector de Galerías se han reportado valores de 75 dB, en la zona comercial del barrio Venecia 74 dB y en la Zona Rosa 72 dB, zonas donde la norma permite un nivel máximo de 70 decibeles.

### **Pandemia por COVID-19**

La aparición del virus SARS-CoV2 a finales del 2019 ha generado un panorama que no se había visto desde los años 20's del siglo XX con la aparición de la Gripe Española. La fácil propagación del virus y su mutabilidad ha causado que la enfermedad COVID-19 haya contagiado a más de 30 millones de personas y que la sintomatología causada ya ha cobrado la vida de más de 1.000.000 de personas alrededor del mundo. La saturación de Unidades de Cuidado Intensivo (UCI's) se ha convertido en un problema de salud pública; el temor ante una segunda y tercera ola del virus como se está viendo en algunos países de Europa aunado a la espera por una vacuna efectiva en 2021 han obligado a las administraciones distrital y nacional a tomar medidas en pro de garantizar las condiciones mínimas necesarias para la atención de la población que ha sido contagiada. Con más de 250.000 casos activos hasta la fecha en Bogotá, la administración de Claudia Lopez tiene el reto de sacar adelante una ciudad que ahonda en sus problemas económicos y sociales.

El COVID-19 ha transformado en poco tiempo la vida de la gente en Bogotá y en el mundo: condiciona la movilidad, restringe el ingreso a los espacios públicos, a los parques, genera retos para la salud mental, aumenta el desempleo e incluso pone en riesgo la vida de muchas empresas y, sobre todo, pone en riesgo la vida de las personas, la razón de ser de metrópolis como Bogotá región. Los principales temas a ser analizados por la Alcaldía en el marco de un proyecto de recuperación en materia ambiental son los siguientes.

- Retos en movilidad, especialmente frente al uso de transporte masivo, la seguridad de medios alternativos como las bicicletas (avance en la red de infraestructura para ciclistas de la ciudad y la consolidación de ciclocarriles transitorios), la movilidad peatonal y la micromovilidad.
- Cantidad y acceso al espacio público de calidad, especialmente para caminar y de parques cercanos a las viviendas, arborización y su relación con la calidad del aire.

Para ello, desde el PDD, la ruta para la reactivación de Bogotá, se busca la construcción de 3 nuevas estaciones para medir la calidad del aire y medidas que lleven a la restauración y recuperación ecológica como la entrega de Casa Ecológica de los Animales, la plantación de 19.250 nuevos árboles en el espacio urbano y el mantenimiento de 320 mil árboles existentes.

La Secretaría Distrital de Planeación cuenta con el Plan Institucional de Gestión Ambiental –PIGA, un instrumento de planeación que parte del análisis de la situación ambiental institucional, con el propósito de brindar información y argumentos necesarios para el planteamiento de acciones de gestión ambiental que garanticen primordialmente el cumplimiento de los objetivos de ecoeficiencia establecidos en el Decreto 456 de 2008. Este plan busca el mejoramiento de las condiciones ambientales internas de la entidad y formular estrategias para promover el manejo eficiente de los recursos como agua, energía, la gestión integral de residuos, el consumo sostenible y la implementación de prácticas sostenibles. La SDP tiene la necesidad de ajustar sus lineamientos en pro del efectivo cumplimiento de las metas y programas planteados tanto en el POT como en el PDD en el marco de un proyecto de recuperación social, económica y ecológica en el contexto de la pandemia.

A partir del análisis descrito anteriormente y alimentado con la revisión de causas y efectos de los proyectos de inversión de la SDP así como discusiones internas del equipo de trabajo de la dirección de planeación, se consolida una mirada concreta del PESTAL que se convierte en insumo de los ejercicios de construcción de la planeación estratégica de la organización.

Teniendo en cuenta toda la investigación se realiza una división de insumos evidenciados que están relacionados con la ciudad y los que están relacionados con la entidad de forma sintetizada:

## **POLÍTICO**

### **General de ciudad:**

- La aprobación del Plan Distrital de Desarrollo 2020-2024 “Un nuevo contrato social y ambiental para la Bogotá del Siglo XXI” plan orientado hacia una visión de ciudad que parte del equilibrio entre renovación y desarrollo urbano, sostenibilidad ambiental y articulación con la región.
- La aprobación en el Plan Distrital de Desarrollo de la Agencia Analítica de Datos.
- La polarización política en Bogotá, la cual influye en los niveles de participación de la ciudadanía.
- La relación con el Gobierno Nacional es una relación tensa mediada por visiones distintas sobre el desarrollo de la ciudad. Hay interacción a nivel de las instancias establecidas
- Bogotá y los municipios aledaños carecen de información y herramientas suficientes para el diseño técnico de políticas, programas, planes y proyectos de alcance regional.

### **Específico de la entidad:**

- La relación con el Concejo es propositiva, las diferencias existentes se expresan y ayudan a generar debate en torno de lo que la ciudad requiere.

- Las relaciones con entes de control son respetuosas, sus observaciones son adecuadas según el contexto y las respuestas que la SPD da son oportunas y bien sustentadas.
- Existen críticas y cuestionamientos de otras entidades del distrito al liderazgo de la SDP en algunos de los elementos de planeación de la ciudad o seguimiento a la misma.
- Las relaciones con algunos sectores políticos son tensas y de confrontación que parten de visiones de ciudad muy distintas y podrían generar oposición en algunos temas clave para la SDP.

## **ECONÓMICO**

### **General de ciudad:**

- La puesta en marcha del Plan Marshall de reactivación económica, "Reactivación Económica y la Formalización Empresarial en el Distrito Capital".
- La pandemia generada por el Covid, incrementó el gasto y la deuda pública para poder atender la emergencia sanitaria. Sumado a la caída del PIB que se pronostica entre el 2% y el 7%.
- Fedesarrollo estima una contracción de la economía colombiana en un rango entre -2,7% y -7,9% para este año.
- Crisis de liquidez que impide pagar salarios y destruye empleos y una afectación de cadenas productivas y de zonas con concentración de actividad económica en Bogotá y la región.
- La pérdida de empleos asociada a la pandemia se traduce en un choque de demanda en donde los hogares reducen sus niveles de consumo.
- La caída en los ingresos como efecto de la contracción económica implica ajustes presupuestales que impactan las metas del PDD y los proyectos de inversión de los diferentes sectores.
- Recesión en especial en el turismo y la economía cultural y creativa.
- Los sectores más afectados por la pandemia muestran insatisfacción con algunas decisiones de la Administración.

## **SOCIAL**

### **General de ciudad:**

- La pandemia y la polarización política en Bogotá influyen en los niveles de participación de la ciudadanía en su construcción y resignificación como un espacio común.
- Incremento del flujo migratorio desde Venezuela hacia Colombia.
- La percepción de corrupción por parte de la ciudadanía.
- La Política pública LGBTI y de otras orientaciones sexuales e identidades de

género, no cuenta con suficientes recursos institucionales e instrumentos que conduzcan al ejercicio de los derechos de estos sectores sociales.

- La estructura demográfica de la ciudad evidencia una mayor presencia femenina en la dinámica poblacional. Los impactos socioeconómicos del Covid en la población femenina están evidenciando incrementos en los niveles de vulnerabilidad de esta población.

#### **Específico de la entidad:**

- Los avances en el proceso de implementación del Modelo de gobierno Abierto de Bogotá - GAB.
- Las estrategias de participación ciudadana en la formulación de los instrumentos de planeación, en la rendición de cuentas y presupuestación, no facilitan la vinculación de la ciudadanía a ejercicios articulados, con enfoque poblacional diferencial.
- La SDP mantiene su posicionamiento entre la ciudadanía como una entidad que cuenta con un recurso humano competente, amable y servicial y que se preocupa por prestar un servicio digno y humano en los resultados obtenidos en el 2019 respecto al 2017. En la medición del 2019 la entidad presenta un incremento de 3 puntos porcentuales significativo estadísticamente respecto al año 2017.
- Desarticulación institucional en la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas con enfoques de género, diferencial, cultura, ciudadana y territorial.

## **TECNOLÓGICO**

### **General de ciudad:**

- El MINTIC presentó los resultados de la primera medición del índice de ciudades y territorios inteligentes. Bogotá está en el primer lugar. Un reconocimiento al trabajo del ecosistema digital de la ciudad para consolidar a #BogotáTerritorioInteligente. Existe un evidente liderazgo de Bogotá en los indicadores de cobertura y acceso a internet.
- Mayor demanda de la ciudadanía en pro del fortalecimiento de los mecanismos de participación y acceso a información.
- Los avances en materia de inteligencia artificial, big data, internet de las cosas, blockchain y demás desarrollos asociados a la Cuarta Revolución Industrial. Sumado a mayores facilidades para acceso a dicha tecnología.
- Un contexto tecnológico donde grandes cantidades de información son demandadas por una población con un acceso creciente a internet, más aún en el marco de la pandemia por COVID 19.

### **Específico de la entidad:**

- La información de la entidad se está manejando correctamente y existe un acceso completo a los datos que la ciudadanía y los colaboradores requieren y que existe un buen manejo de la documentación y de la infraestructura tecnológica a nivel interno.

- Existen brechas en las capacidades de servidores públicos respecto de su conocimiento de los temas de participación, nuevas tecnologías de la Información y las Comunicaciones TIC, metodologías novedosas para la participación y rendición de cuentas, planeación participativa, etc.
- Dado que la SDP maneja información sensible para el futuro de la ciudad, un aumento en el desarrollo tecnológico a nivel mundial deriva también en un reto sobre la seguridad informática, puesto que también aumentan los riesgos asociados a Hackers que cuentan con grandes habilidades y conocimientos, pero también con nuevas herramientas tecnológicas para cometer sus acciones delictivas.
- Existe una brecha tecnológica entre los sistemas de información de la nación y del distrito para el seguimiento a la inversión pública lo que genera reprocesos de información a las entidades distritales.

## AMBIENTAL

### General de ciudad:

- Bogotá ha establecido en su sistema de gestión la visibilización y efectiva integración de la gestión ambiental como componente integral del sistema, tal como se evidencia en el Decreto 807 de 2019.
- El Plan Distrital de Desarrollo 2020-2024 contempla como metas para la mitigación de los efectos del Cambio Climático tres programas estratégicos cuyos ejes son:
  1. Restauración, preservación y mantenimiento del ambiente rural;
  2. Cuidado y mantenimiento del ambiente construido y, 3. Cuidado de todas las formas de vida.
- Avances significativos en la implementación del proceso de tratamiento de aguas residuales en la ciudad.
- Hay una mayor disposición de la ciudadanía en el uso de medios alternativos de transporte incluyendo movilidad eléctrica.
- La gestión ambiental territorial articula tres instrumentos fundamentales para la planeación ambiental del distrito capital: El Plan de Acción Cuatrienal Ambiental – PACA, Los Planes Ambientales Locales – PAL y Los Planes Institucionales de Gestión Ambiental – PIGA.
- A pesar que ha aumentado el área de parques para la ciudadanía, no se cuenta con un modelo financiero que garantice la sostenibilidad de esas inversiones.
- A nivel hídrico se encuentra la alta contaminación del río Bogotá.
- El crecimiento de la ciudad en diferentes sectores económicos como el hotelero y el industrial manufacturero, así mismo el crecimiento poblacional genera un impacto directo en el relleno sanitario Doña Juana, único espacio habilitado para la recepción de residuos no aprovechables en la ciudad y que requiere intervención a mediano plazo para su adecuado cierre y recuperación.
- La escasa educación en materia de gestión de residuos es un factor que dificulta la posibilidad de su aprovechamiento una vez finalizada su vida útil.
- Frente al tema de la calidad del aire la ciudad de Bogotá ha presentado en

los últimos meses concentraciones de material particulado que sobrepasan los estándares de recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud afectando la salud respiratoria de la población bogotana, problemática que se debe principalmente emisiones de fuentes fijas del sector industrial y fuentes móviles de vehículos

## LEGAL

### General de ciudad:

- Trámite en el congreso de norma sobre Región metropolitana.
- Los instrumentos normativos en materia económica y urbanística no atienden el potencial de la ciudad.

### Específico de la entidad:

- Discusión y aprobación del presupuesto 2021.
- La reglamentación del actual POT no contribuye lo suficiente al desarrollo sostenible desde lo social, económico y ambiental para una ciudad región de borde, subregional, nacional e internacional.
- Cabildeo del sector de la construcción en el proceso de elaboración y aprobación del POT.

## 2. Análisis interno

La Dirección de planeación de la Secretaría Distrital de Planeación realizó 6 encuentros con los equipos de trabajo de las subsecretarías en los cuales se contó con la participación de 580 colaboradores aproximadamente. Estos espacios buscaron generar una reflexión a profundidad en torno al propósito fundamental y la proyección de la entidad en el marco de los retos que el Plan Distrital de Desarrollo 2020-2024 “Un Nuevo Contrato Social y Ambiental para la Bogotá del Siglo XXI” teniendo en cuenta el conocimiento que de la organización tiene el equipo humano, esto permite una comprensión de las capacidades administrativas y estratégicas de la organización para el efectivo cumplimiento de la planeación estratégica.

Como producto de dichos encuentros se sistematizaron 446 apreciaciones que permiten tener una visión integral de las percepciones que el equipo de trabajo de la SDP tiene con relación a la gestión de la entidad para asumir los retos de la visión de ciudad de la actual administración.

Las apreciaciones de los colaboradores fueron analizadas en función de las

**Gráfico 15**  
Categoría de análisis



Fuente: Elaboración propia

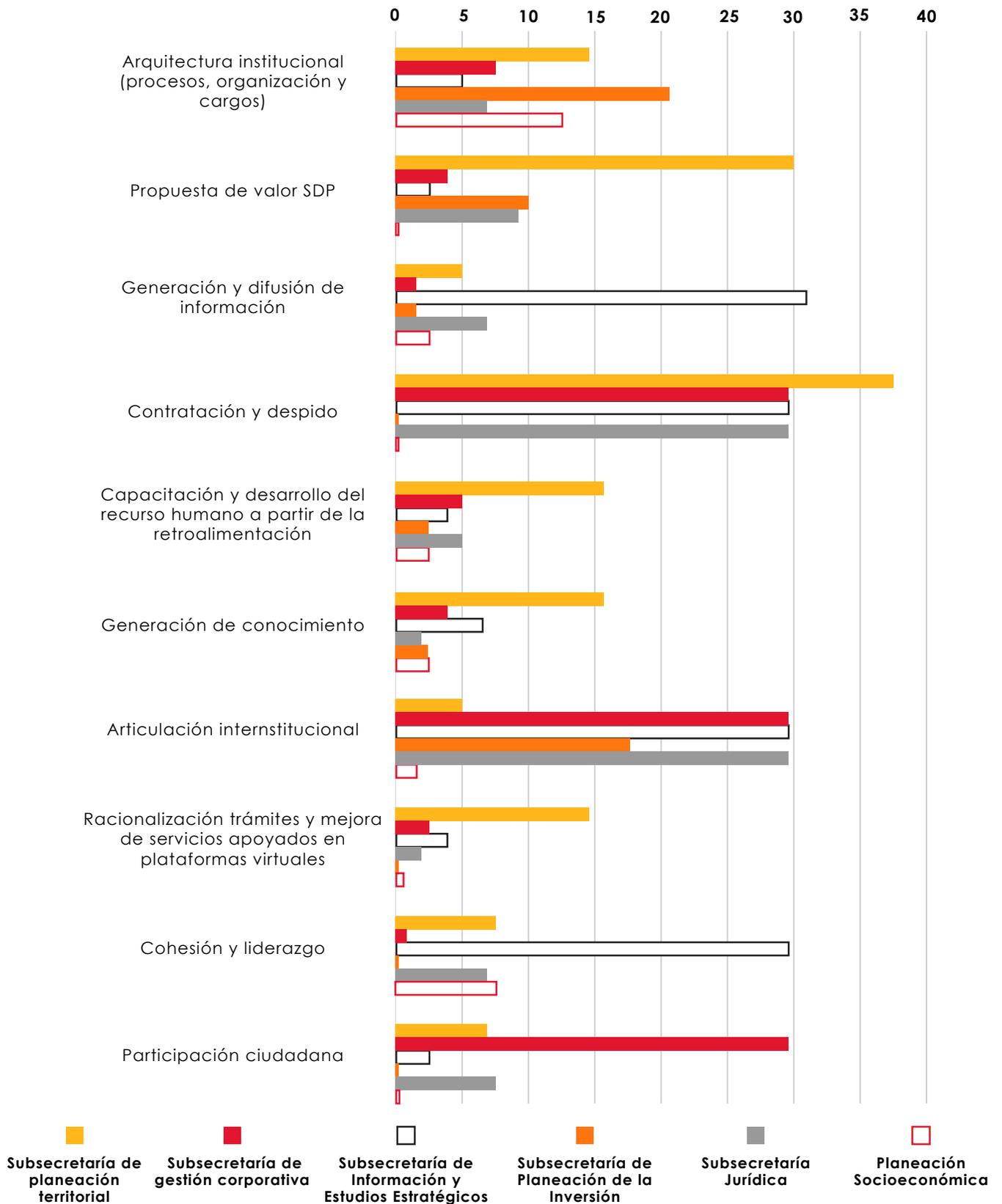
siguientes categorías de análisis:

Como se puede observar, los colaboradores expresaron comentarios principalmente en los asuntos relacionados con arquitectura institucional, propuesta de valor de la SDP y generación y difusión de información, siendo esto fundamental para efectos de comprender la capacidad interna de la organización en tanto los colaboradores señalan la necesidad de trabajar en función de estos elementos. Alinear estas apreciaciones con los objetivos estratégicos de la organización y apuestas concretas que escuchen e intervengan tales dimensiones generará un factor diferenciador tanto en la gestión interna con los colaboradores como en los resultados de cara a la ciudadanía.

En relación con las apreciaciones por subsecretaría, a continuación, se presentan los resultados que los encuentros arrojaron:

**Gráfico 16**

Percepciones de los equipos de trabajo sobre que es importante para ellos en la entidad.



Fuente: Elaboración propia

A partir de este ejercicio y teniendo en cuenta el análisis de cada una de las apreciaciones de los colaboradores evidencia la oportuna necesidad de focalizar esfuerzos sobre 8 dimensiones:

### **Arquitectura institucional:**

Fortalecer la arquitectura institucional por medio de la articulación de procesos, organización y cargos desde una perspectiva de retroalimentación y fortalecimiento. Fortalecer el liderazgo y la cohesión en la SDP de forma que se garantice la institucionalidad de las decisiones.

### **Propuesta de valor de la SDP y articulación interinstitucional: Establecer sistemas**

De seguimiento regular de las políticas urbanas y territoriales a nivel nacional y local, con la participación de múltiples partes interesadas e indicadores cuantitativos y cualitativos acordados. Velar por la sostenibilidad de las decisiones urbanas integrales (población, medio ambiente, infraestructura) que permitan la materialización de las transformaciones urbanas de largo plazo.

### **Talento humano:**

Contar con un equipo humano fortalecido, articulado y cohesionado a través de procesos de desarrollo, promoción y retroalimentación.

### **Generación y difusión de conocimiento e información:**

Generar conocimiento útil para la toma de decisiones en La transformación de la ciudad y la región y ponerla al alcance de sus ciudadanos y distintos grupos de interés. Disponer de reglas de gestión de la información (garantizar la interoperabilidad, los datos abiertos y la protección de los derechos) centrada en el ciudadano

### **Participación ciudadana:**

Fortalecer la cultura de la gobernanza urbana y regional soportados en espacios de participación e interacción entre entidades públicas (distintos niveles y sectores) y grupos de interés que faciliten el despliegue de una visión de ciudad compartida.

### **Racionalización de trámites y servicios:**

Racionalizar los servicios a los ciudadanos posicionándose como una central de servicios de primer nivel apoyados en plataformas virtuales.

### **Planeación institucional y gestión de información interna:**

Fortalecer la planeación estratégica, táctica y de operacionalización en la SDP. Desarrollar un sistema de comunicación y difusión interna de los productos y resultados obtenidos por todas las áreas de tal forma que todas tengan el mismo conocimiento. Disponer de reglas de gestión de la información (garantizar la

interoperabilidad, los datos abiertos y la protección de los derechos) centrada en el ciudadano.

### Actualización e integración tecnológica:

Generar una actualización tecnológica de forma que soporte la operación, la táctica y la estrategia de la SDP desde una estructura inteligente de la información.

Estas dimensiones identificadas a partir de las percepciones y comentarios recibidos por parte de los colaboradores de la SDP, si bien evidencian asuntos a los cuales se les debe prestar una especial atención en el proceso de definición de las apuestas estratégicas, no se convierten en sí mismos en los objetivos estratégicos de la organización ya que para ello es necesario incorporar en el análisis las apuestas que en clave apuesta de ciudad tiene la organización.

A partir de esas dimensiones se crea una agrupación que nos ayuda en el análisis y posterior propuesta de acciones alrededor de tres (3) temáticas comunes:

- **Personas, Roles & Comunicación Interna**, donde se visualizan temas relacionados con la definición e interrelación de roles, temas relacionados con gestión de conocimiento y memoria institucional, y la relación de los equipos de trabajo.
- **Liderazgo & Estrategia**, relacionada con temas lineamientos y orientación estratégica, y el reconocimiento de labores por parte de líderes de procesos.
- **Procesos & Capacitación**, evidenciando temas relacionados con capacidades y habilidades, metodologías y eficiencia de procesos, y el uso de herramientas tecnológicas en procesos internos.

**Gráfico 17**  
Dimensiones



Fuente: Elaboración propia

A continuación encontrarán la información clasificada directamente relacionada con las 3 temáticas y los insumos expresados por los colaboradores:

### **PERSONAS, ROLES & COMUNICACIÓN INTERNA**

- Desconocimiento de lo que hacen las otras direcciones.
- No es clara la coherencia entre roles.
- No es claro para el equipo interno cuenta con todo el conocimiento.
- Al no saber qué hacen las áreas no se reconoce su trabajo.
- No hay una manera clara de transmitir los conocimientos.
- Al no haber articulación la información no se genera de manera clara y completa.
- Se pierde memoria institucional.
- Hay gran proporción de contratistas con información importante.
- Hace falta fortalecer las relaciones del equipo humano.
- Necesidad de fortalecer la comunicación entre áreas.
- Se van funcionarios que son los únicos en tener ciertos conocimientos.

### **LIDERAZGO & ESTRATEGIA**

- Falta de retroalimentación.
- No se sabe el norte. No se sabe que esperan de nosotros.
- Los lineamientos que se generen deben ser a nivel distrital.
- Las áreas no tienen el posicionamiento que deben tener dentro de la entidad.
- Se ha perdido protagonismo en los temas de planeación territorial.
- Falta de orientación.
- Se debe posicionar a la SDP como entidad líder dentro del distrito.
- Falta de reconocimiento de la labor de los funcionarios

### **PROCESOS & CAPACITACIÓN**

- Falta de personal cualificado en las áreas.
- No hay remuneración suficiente para los temas ni la carga laboral.
- La metodología y finalidad de los concursos no son claros.
- Se debe hacer un mejor uso de TIC para lograr eficiencia en procesos y trámites.
- Capacitar a los funcionarios para entender la cadena de valor.
- Falta de interoperabilidad entre sistemas distritales.
- Se evidencia pérdida de tiempo al no tener facilidades tecnológicas.

Esta misma información se relaciona con las apreciaciones de los colaboradores clasificadas en 8 dimensiones priorizadas, las cuales serán claves para el óptimo cumplimiento del Plan de Desarrollo, pues permite identificar dónde deben ser puestos los esfuerzos internos, para potenciar el cumplimiento de las metas propuestas.

Adicionalmente se desarrollaron 9 entrevistas con Secretaria, Subsecretarios y algunos directores que ayudaron a focalizar conversaciones sobre las ocho (8) dimensiones en el momento actual y futuro, esbozando y priorizando unos temas de trabajo interno.

### **Momento actual - en dónde están en este momento**

La naturaleza de planeación que tiene la entidad hace que durante mucho tiempo esta se haya focalizado en la formulación de planes desde la certidumbre. Varios

entrevistados hablan de cómo eso ha evolucionado y ahora la entidad debería estar orientando a planear teniendo en cuenta la alta incertidumbre del contexto. Para ellos, eso exige un cambio fundamental en la forma de desplegar la visión y misión de la entidad. Una forma más conectada con información del entorno, escuchando permanentemente y cocreando nuevas soluciones a los desafíos que presente la ciudad.

Teniendo eso presente, los entrevistados han mostrado, en general, un amplio abanico de aspectos que en el momento presente no funcionan para poder construir e implementar una planeación que tenga en cuenta esa incertidumbre. Adicionalmente, se han venido arrastrando otros temas de fondo de la entidad y de la estructura del estado, especialmente en esta entidad, que sienten que no ayudan en su evolución y desarrollo.

Los aspectos que en el momento presente no funcionan adecuadamente para poder adaptarse a ese cambio es que sienten una falta de herramientas para centrarse en los ciudadanos y actores del ecosistema, no hay una adecuada articulación y efectiva comunicación entre las áreas y una baja transversalidad que no permite la visión estratégica.

Los temas más operativos del día a día, que toda entidad pública tiene como reto, pero que los entrevistados destacan como un freno en el momento presente son el tener mucha carga laboral que no se orienta con lo estratégico y se hacen porque “se vienen haciendo de siempre”, poca apropiación del manual de funciones, muchos trámites para realizar, un sistema de tecnología sin interoperabilidad ni estandarización o ciertas mentalidades de servidores públicos que no se centran en el valor que aportan si no el horario que cumplen.

Adicional a estos frenos, se suma la falta de visión y direccionamiento por la alta rotación de los altos cargos de las Subsecretarías que no ha permitido definir y asentar una planeación estratégica. Los entrevistados expresan que el tiempo que llevan, poco la mayoría, les ha tocado estar muy orientados a sacar cosas puntuales de su área y ha dificultado especialmente esa articulación. Transmiten y comparte la voluntad de conectar con una visión superior para poder asimilar, asentar y proponer dinámicas nuevas en la entidad pero que, al no tenerla, no pueden realizarlo.

Otro de los temas que ayudan a entender el momento actual ha sido la necesidad de adaptación a todo lo relacionado con la pandemia. Nuevas formas de trabajo, nuevos tiempos de hacer las cosas, nuevas formas de entregar la información, y muchas otras cosas nuevas, que el equipo se ha adaptado de muy buena manera, pero que ha dejado reflexiones sobre el cambio cultural necesario en la entidad. Varios de los entrevistados se ven motivados y confiados en muchos de los cambios por asumir, pero ven con muchos retos la idea de que el resto de la organización también pueda adaptarse de forma ágil y efectiva.

Una de los aspectos que llaman la atención en la entrevista es que los entrevistados en general hablan muy poco, o nada, de las fortalezas que tiene la institución en este momento. Principalmente describen una externa, que es el reconocimiento como un referente nacional por su alto valor técnico, y uno interno, la calidad de los profesionales al frente de la entidad. Este último se vuelve clave para todo el proceso de cambio y adaptación de la institución hacia una nueva forma de hacer las cosas desde la entidad. El equipo directivo se ve comprometido y con las ganas de aportar a hacer las cosas de una forma distinta.

## Visión a futuro - donde les gustaría que estuviera la entidad

La visión de futuro compartida por los entrevistados tiene muchas similitudes y confluye en varios temas donde la acción estratégica, las relaciones y los datos con otros actores son los elementos principales del futuro.

Los entrevistados muestran un claro deseo por un futuro digital. Un futuro donde la automatización y estandarización del proceso con la tecnología se vuelve clave para poder gestionar las relaciones, con actores o ciudadanos, de formas mucho más dinámicas, pertinentes y fáciles. Para eso visualizan que los datos se convierten aún más en el gran valor de la entidad. Datos sobre la ciudad, los ciudadanos, los sectores, la economía, la sostenibilidad y todos los otros temas de valor para la entidad. Cómo identificarlos, procesarlos y usarlos para poder definir estrategias, planes, proyectos y acciones que ayuden al desarrollo proyectado de la ciudad. La tecnología no se ve como un instrumento únicamente si no como apoyo para conseguir la visión de la entidad con una adecuada arquitectura empresarial.

Las relaciones se convierten en un aspecto más relevante para los entrevistados al visualizar una entidad que trabaja con datos y con personas. Ahora entienden la planeación y transformación de la ciudad como un proceso donde tienen que dar respuesta a las necesidades y deseos de las personas y actores de la ciudad. Este punto es importante porque varios de los entrevistados reconocen la importancia de alejarse de la idea que la entidad es únicamente técnica, también debe mostrarse, como una entidad humana, centrada en las personas. Las dos al tiempo. Una entidad orientada a abordar y resolver los desafíos de la ciudad para su evolución. Por eso las relaciones, no tanto con los ciudadanos, sino con todos los colectivos, gremios y actores de la ciudad se vuelve estratégico.

En ese sentido, el tema de cultura institucional, también se convierte en un tema importante. Las personas de adentro. Los entrevistados ponen mucha relevancia en ese factor para que esta visión de futuro se pueda cumplir. Anhelan servidores públicos más comprometidos, creativos y orientados a resolver desafíos. Visualizan una mayor interacción entre las Subsecretarías y comunicación de más calidad, dinámica y pertinente entre los Directores. Por lo tanto, una cultura institucional más clara que ayude a materializar los desafíos presentes y futuros.

Por último, pero tal vez más importante para los entrevistados, es la visión estratégica de la entidad. Estos visualizan un escenario futuro donde la entidad pueda tener un rol más estratégico para la ciudad. Eso quiere decir, por ejemplo, dejar de atender ciertos trámites uno a uno a cada ciudadano si no que trabajar en procesos que ayuden a otras entidades a ofrecer esos trámites de forma más efectiva. Una visión transversal, articuladora, que tiene claros los objetivos comunes de la ciudad, apoyado a las entidades del distrito con información y ayudando a mantener el foco para la evolución de la ciudad.

La mayoría anhela una entidad que está recogiendo información constante del entorno, de los sectores, de los ciudadanos, de lo que pasa en el momento, que analiza de forma ágil esa información, que toman y ayudan a tomar decisiones estratégicas por el bien común, que tienen espacios de creación y de reflexión estratégica para soñar la ciudad que quieren y necesitan los Bogotanos. Un proceso integral, creativo y analítico, donde se formula pero se evalúa y hace seguimiento para mejorar de forma continua.

## Retos para llegar a ese futuro deseado

En las conversaciones generadas con los entrevistados son varios los desafíos que identifican para poder transitar del momento actual al futuro deseado. Una de ellas, la importancia de dejar de hacer cosas que no son estratégicas para poder focalizar en las realmente que van a aportar un valor. Varios de los entrevistados evidencian el reto de la tramitología interna y creen pertinente repensar, ajustar, cambiar y suprimir áreas o direcciones que no conectan con esa visión y misión de la entidad.

Conectado directamente con ese tema los entrevistados mostraron preocupación e identificaron grandes retos en lo estructural y lo operacional de la entidad. Algunas de las visualizaciones de futuro son significativamente diferentes a la actual y precisan de cambio de fondo en la estructura y las dinámicas de las organizaciones. Direcciones que desaparecen, direcciones que pasan a otras Subsecretarías y direcciones que se transforman para ser transversales son algunas de las reflexiones de los entrevistados.

Lo que casi todos coinciden es la necesidad de que las Subsecretarías estén más conectadas a nivel operacional y de comunicación para que se puedan trabajar de forma holística en la entidad. Conectado con esto, los entrevistados expresan, que por el contexto de cambio que estamos viviendo no solo tiene que haber más comunicación si no que tiene que darse de formas más ágiles y dinámicas, sin tanto trámite ni protocolo.

Los entrevistados muestran que los aspectos culturales es otro reto para poder acercarse al futuro deseado. Sienten que las personas tienen buenas capacidades para una entidad técnica pero los cambios que se requieren van a necesitar formación, nuevas capacidades y acompañamiento para que pueda ser una realidad. Sienten que este puede ser un cambio “natural” para los Subsecretarios y Directores, pero no para los equipos de trabajo que están más focalizados en lo operacional de la entidad.

Otro de los desafíos que visualizan es la necesidad de transformación de una entidad especializada en la formulación de la planeación para poder realizar también la evaluación y seguimiento de formas más adecuadas. Este es uno de los cuellos de botella actuales que tiene la entidad por falta de los instrumentos adecuados, la inversión necesaria o una cultura institucional orientada a desplegar ese proceso. Lo consideran un tema de urgencia para poder avanzar con mayor sentido.

Los entrevistados, también identifican grandes retos en todo lo que sucede en el entorno. Cambios legislativos, la evolución de la pandemia, la reactivación económica, las movilizaciones ciudadanas y muchas otras incertidumbres que condicionan la realidad. En esas condiciones tendrá la responsabilidad de definir el nuevo Plan de Ordenamiento Territorial (POT) y su trámite ante el Concejo distrital que tiene que definir el futuro de la ciudad. Sienten, que es un reto “doble” pero lo asumen con corresponsabilidad y optimismo para poder aportar a la ciudad.

Se evidencia por parte de los entrevistados la necesidad de empezar a generar una nueva y mejorada cultura institucional enfocada al desarrollo de la ciudad, al pensamiento y diseño a largo plazo de la ciudad; gestionar el conocimiento e innovación y una cultura digital en los servidores públicos.

### 3. Integración en la Matriz DOFA

A partir de toda la información previamente analizada, se conforma una matriz DOFA, que contiene un análisis interno de fortalezas y debilidades, y un análisis externo, a partir del PESTAL, de oportunidades y amenazas.

Este análisis DOFA nos permite poner en evidencia temáticas relevantes internas que deben ser fortalecidas para el óptimo diseño de la planeación estratégica a realizar en los próximos meses, y lograr cumplir las metas de los 11 proyectos de inversión priorizados.

Considerando este último punto, se realiza un último análisis entre el DOFA y los mismos proyectos de inversión priorizados. Se relaciona información de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, que pueden llegar a impactar directamente los proyectos de inversión, evidenciando que existen una mayor cantidad de debilidades (internas) que podrían llegar a afectar de forma directa el cumplimiento de 11 proyectos de inversión.

**Tabla 5**  
Integración DOFA

Interno		Externo	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
La mayoría de Subsecretarios y la Secretaria tienen una visión de procesos con enfoque en el ciudadano	La desarticulación en la información y comunicación al interior y exterior de la entidad desfavorece procesos de retroalimentación y generación de nuevos conocimientos	La relación con el Concejo es positiva, las diferencias existentes se expresan y ayudan a generar debate en torno a lo que la ciudad requiere	Un contexto tecnológico donde grandes cantidades de información son demandadas por una población con un acceso creciente a internet, más aún en el marco de la pandemia por COVID 19.
La entidad es reconocida por la ciudadanía como una entidad que cuenta con recurso humano competente, amable, servicial y que se preocupa por prestar un servicio digno y humano	Falta de fortalecimiento de habilidades y capacidades enfocadas en la comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, gestión de información, cambio e innovación	Definición y construcción de herramientas tecnológicas como GAB y ÁGATA que potencian la participación ciudadana y la interrelación de sistemas de información	La pandemia generada por el Covid, incrementó el gasto y la deuda pública para poder atender la emergencia sanitaria. Sumado a la caída del PIB que se pronostica entre el 2% y el 7%
La aprobación del "Plan Distrital de Desarrollo 2020-2024" brinda dirección estratégica integral en términos de recursos financieros, humanos y de procesos internos de la entidad	Poca interrelación entre los sistemas tecnológicos de las demás entidades interconectadas	Puesta en marcha del Plan Marshall de reactivación económica y la formalización empresarial en el Distrito Capital	La pérdida de empleos asociada a la pandemia se traduce en un choque de demanda en donde los hogares reducen sus niveles de consumo.
El equipo interno cuenta con capacidades de adaptación a futuros procesos de transformación digital	Falta de desarrollo del plan de ejecución detallado del "Plan Distrital" que permita un óptimo despliegue estratégico	Bogotá es la #1 a nivel nacional en el índice de ciudades y territorio inteligente, reconociendo el fortalecimiento del ecosistema digital que tiene la ciudad, para llevarla a ser una ciudad 4.0	Los sectores más afectados por la Pandemia muestran insatisfacción con algunas decisiones de la Administración
La entidad cuenta con reconocimiento a nivel nacional por su capacidad y conocimiento técnico, posicionándose como un referente en las Secretarías de Planeación de las Alcaldías del país	La visión estratégica de la entidad se ha perdido frente a la demás entidades distritales	Existe una gran tendencia a la aplicación del pensamiento centrado en las personas desde los diversos sectores: público, privado, educativo, etc.	La estructura demográfica de la ciudad evidencia una mayor presencia femenina en la dinámica poblacional. Los impactos socioeconómicos del covid en la población femenina están evidenciando incrementos en los niveles de vulnerabilidad de esta población.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5**  
Integración DOFA

Interno		Externo	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
La comunicación a grupos de interés es constante y motiva a la mejora continua de la experiencia de la ciudadanía en los procesos que tienen un impacto directo en ellos	Falta de estructura y cohesión entre roles, objetivos y funciones de los cargos de los colaboradores	La pandemia ha traído consigo una aceleración de procesos de transformación digital, que trajo consigo nuevas formas de trabajo	La relación con el Gobierno Nacional es una relación tensa mediada por visiones distintas sobre el desarrollo de la ciudad. Hay interacción a nivel de las instancias establecidas
Existen procesos y procedimientos estandarizados que permiten, al mismo tiempo, la trazabilidad de mejoras continuas de los mismos	La alta carga laboral y falta de personal evidencia poca productividad y eficiencia de procesos internos	Crecimiento de tendencias y startups GovTech que ofrecen servicios tecnológicos a los gobiernos	Las relaciones con algunos sectores políticos son tensas y de confrontación que parten de visiones de ciudad muy distintas y podrían generar oposición en algunos temas clave para la SDP
La confianza entre los integrantes del equipo de trabajo es alta debido a las capacidades personales y profesionales que aportan valor a los procesos de la entidad	Se genera pérdida de conocimiento al interior de la entidad debido a la alta rotación y poca trazabilidad del conocimiento específico de los roles	Mayor demanda de la ciudadanía en pro del fortalecimiento de los mecanismos de participación y acceso a información	La percepción de corrupción por parte de la ciudadanía.
	Falta de empoderamiento de los colaboradores al interior de la entidad que promuevan la creación de valor		Existe una brecha tecnológica entre los sistemas de información de la nación y del distrito para el seguimiento a la inversión pública lo que genera reprocesos de información a las entidades distritales
	Carencia de mentalidad de innovación que potencie el cambio y el pensamiento centrado en las personas (ciudadano y empleados), desde los diversos procesos y áreas de la entidad		La reglamentación del actual POT no contribuye lo suficiente al desarrollo sostenible desde lo social, económico y ambiental para una ciudad región de borde, subregional, nacional e internacional

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5**  
Integración DOFA

Interno		Externo	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
	Desarticulación institucional en la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas con enfoque de género, diferencial, cultura ciudadana y territorial		Las estrategias de participación ciudadana en la formulación de los instrumentos de planeación, en la rendición de cuentas y presupuestación, no facilitan la vinculación de la ciudadanía a ejercicios articulados, con enfoque poblacional diferencial
	Desarticulación institucional en la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas con enfoque de género, diferencial, cultura ciudadana y territorial		Las estrategias de participación ciudadana en la formulación de los instrumentos de planeación, en la rendición de cuentas y presupuestación, no facilitan la vinculación de la ciudadanía a ejercicios articulados, con enfoque poblacional diferencial
	Existen brechas de capacidades y habilidades en temas tecnológicos, metodologías ágiles y centradas en las personas que promuevan la participación ciudadana, rendición de cuentas y planeación participativa		Los instrumentos normativos en materia económica y urbanística no atienden el potencial de la ciudad.
	La participación ciudadana se ve afectada por la falta de herramientas y óptimos canales de relacionamiento		La polarización política en Bogotá, la cual influye en los niveles de participación de la ciudadanía
	Preocupación predominante por temas ambientales y lineamientos estratégico relacionados, alejando la importancia de la visión estratégica integral de la entidad		La percepción de corrupción por parte de la ciudadanía.

Fuente: Elaboración propia

## 4. Análisis ODS

El PDD 2020-2024 incorporó los ODS como elementos centrales en su proceso de construcción y hacen parte integral de las estrategias que allí se definieron. Es así como la construcción del plan estratégico no debe dejar de lado esta visión transversal para asegurar el aporte efectivo de la SDP en el cumplimiento de los ODS.

Para ellos se realizó una revisión de cada una de las metas de la SDP en el PDD y se identificó el ODS al que le aportaba en cada caso, este análisis evidenció que esta secretaría aporta en 8 ODS.

**Gráfico 18**  
Articulación con ODS



Fuente: Elaboración propia

# 6.

## Misión, Visión, Ejes Temáticos y Objetivos estratégicos

► Torre Colpatria  
Cra. 7 #24-8



## Misión, visión, ejes temáticos y objetivos estratégicos definidos

El resultado del proceso de investigación y análisis nos ha conducido para definir lo que es la planeación estratégica que va a guiar a la entidad para el período 2020-2024.

Para esta definición se han tenido en cuenta todas las conversaciones, espacios de reflexión e indagación, documentos e investigación detallada de los factores internos y externos que condicionan a la entidad en estos momentos. A partir de ese conocimiento, y con el conocimiento histórico del rol de la entidad se ha definido una nueva misión y visión que quiere abarcar todas las responsabilidades y esperanzas puestas en la entidad para poder servir de forma efectiva a Bogotá región.

A continuación se describen la Misión, la Visión, los Ejes temáticos y los objetivos estratégicos consensuados para guiar a la entidad en su avance.

### Misión

En la SDP **planeamos** y **orientamos** la **transformación** - territorial, económica, social y ambiental – del distrito capital para mejorar el **bienestar colectivo** y la **competitividad** de **nuestra ciudad región** - incluyente, cuidadora, equitativa y solidaria -, a través de las **políticas públicas**, la **participación ciudadana** y una **gestión pública efectiva, digital e innovadora**.

### Visión

En 2024 la SDP será **reconocida** por su **gestión pública efectiva** en la **recuperación social y económica** de Bogotá, en el contexto de la **post-pandemia**, gracias a una **planeación integral del territorio**, la **articulación de políticas públicas** y las **acciones intersectoriales** para el **desarrollo sostenible** del Distrito Capital.



Eje temático con su respectivo objetivo estratégico.

**N01** **Formulación, articulación, seguimiento y evaluación de planes, programas, políticas y proyectos**

Fortalecer la formulación, seguimiento y evaluación de planes, programas, políticas y proyectos en la ciudad en materia económica, social y ambiental de forma coordinada y articulada con los actores de Bogotá Región.

**N01** **Transformación del territorio**

Definir y promover un modelo colectivo de ciudad en el largo plazo, mediante la reglamentación y viabilización del territorio, a través de los instrumentos de planeación buscando el bienestar de la ciudadanía.

**N01** **Planeación de la inversión del Distrito**

Liderar la formulación, seguimiento y evaluación de la inversión pública, generando insumos para la toma de decisiones, que permitan maximizar el impacto de las inversiones en el territorio.

**N02** **Arquitectura, cultura y talento institucional**

Fortalecer la estructura y la cultura institucional para contribuir a una gestión pública efectiva, mediante el desarrollo de habilidades para el talento humano, simplificación de procesos, mecanismos eficientes para la toma de decisiones y mejora continua.

**N03** **Información estratégica y estudios estratégicos**

Fortalecer la generación, procesamiento y disponibilidad de la información estratégica de Bogotá Región, que favorezcan la toma de decisiones efectivas alrededor de la formulación, gestión, seguimiento y evaluación de las políticas públicas.

**N03** **Participación ciudadana**

Diseñar y generar espacios colaborativos de participación ciudadana con enfoque diferencial, en la formulación, seguimiento y evaluación de los instrumentos y procesos de planeación.

**N03** **Gobierno digital**

Impulsar una estrategia de transformación digital de la SDP, por medio del desarrollo tecnológico de herramientas que permitan generar valor a los procesos misionales y los servicios digitales de la entidad para los grupos de valor e interés.

**N03** **Gestión del conocimiento e innovación**

Desarrollar e implementar una estrategia de gestión del conocimiento e innovación interna que permita retener experiencias y fomentar nuevas formas de trabajo y soluciones innovadoras en la entidad además, de apoyar la formulación de la política de CTi en el Distrito.



# Anexos

**Tabla 1**  
Conceptos de análisis

DIMENSIÓN	CONCEPTOS	
<b>Movilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Malla vial</li> <li>Mantenimiento vial</li> <li>Chatarrización</li> <li>Sistema integrado transporte público</li> <li>Transmilenio</li> <li>Obras viales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agenda de movilidad</li> <li>Metro</li> <li>Parque automotor</li> <li>Transporte público</li> <li>Modelo de movilidad</li> </ul>
<b>Vivienda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acceso de vivienda</li> <li>Soluciones de vivienda</li> <li>Política de vivienda y hábitat</li> <li>Mercado de vivienda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déficit cualitativo</li> <li>Déficit cuantitativo</li> <li>Condiciones de habitabilidad</li> <li>Mejoramiento integral de barrios</li> </ul>
<b>POT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ordenamiento del territorio</li> <li>Planificación territorial</li> <li>Integración regional</li> <li>Ocupación del territorio</li> <li>Sostenibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integración urbano-rural</li> <li>Modelo de ciudad</li> <li>Uso del suelo</li> <li>Expansión del territorio</li> <li>Gestión y regulación del suelo</li> </ul>
<b>Seguridad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percepción de seguridad</li> <li>Convivencia</li> <li>Justicia</li> <li>Prevención del delito</li> <li>Sanción del delito</li> <li>Reincidencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resocialización</li> <li>Estrategias de denuncia</li> <li>Hurtos</li> <li>Violencias</li> <li>Homicidios</li> </ul>
<b>Educación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Educación superior</li> <li>Educación básica y media</li> <li>Cobertura</li> <li>Calidad educativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Infraestructura educativa</li> <li>Entornos escolares</li> <li>Alfabetización</li> <li>Educación formal y no formal</li> </ul>
<b>Desarrollo económico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas de empleo</li> <li>Fortalecimiento medio ambiente</li> <li>Emprendimiento</li> <li>Trámites de formalización empresarial</li> <li>Transformación productiva</li> <li>Desarrollo productivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Innovación empresarial</li> <li>Productividad</li> <li>Especialización</li> <li>Inversión privada</li> <li>Reactivación económica</li> </ul>
<b>Medio ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Especies de fauna y flora</li> <li>Conservación</li> <li>Contaminación auditiva y visual</li> <li>Calidad del aire</li> <li>Sostenibilidad</li> <li>Calidad del agua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normatividad ambiental</li> <li>Tratamiento de residuos</li> <li>Disposición de escombros</li> <li>Arborización</li> <li>Planes de manejo ambiental</li> <li>Cambio climático</li> </ul>
<b>Política pública</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas públicas distritales</li> <li>Política pública LGBTI</li> <li>Estrategias con enfoque diferencial</li> <li>Medidas de emergencia y estructurales</li> <li>Equidad de género</li> <li>Política de juventud</li> <li>Adulto mayor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategias de intervención</li> <li>Políticas poblacionales</li> <li>Seguimiento de políticas</li> <li>Conpes</li> <li>Evaluaciones de política</li> <li>Sistemas de monitoreo</li> <li>Calidad de la información</li> <li>Promoción de derechos</li> </ul>
<b>Innovación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ciencia, tecnología e innovación</li> <li>Anillos de innovación</li> <li>Innovación social</li> </ul>	

DIMENSIÓN	CONCEPTOS	
<b>Desarrollo territorial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del territorio</li> <li>• Integración rural</li> <li>• Agenda regional</li> <li>• Enfoque territorial</li> <li>• Región metropolitana</li> <li>• Conectividad regional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración regional</li> <li>• Visión largo plazo</li> <li>• Macroproyecto aeropuerto</li> <li>• RAPE</li> <li>• Renovación urbana</li> <li>• Gestión del suelo</li> </ul>
<b>Finanzas públicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de los recursos públicos</li> <li>• Ejecución presupuestal</li> <li>• Gastos de inversión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura tributaria</li> <li>• Programación financiera</li> <li>• Planeación presupuestal</li> </ul>
<b>Salud</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Embarazo adolescente</li> <li>• Mortalidad infantil y materna</li> <li>• Seguridad alimentaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salud pública</li> <li>• Cobertura</li> <li>• Atención primaria</li> </ul>
<b>Cultura ciudadana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convivencia</li> <li>• Respeto a medidas públicas (pico y placa, pago impuestos, transmilenio)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamiento en espacio púb.</li> <li>• Respeto a la vida</li> </ul>
<b>Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas de focalización</li> <li>• Segregación</li> <li>• Pobreza</li> <li>• Bajos ingresos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desigualdad de ingresos</li> <li>• Pobreza extrema</li> <li>• Pobreza monetaria</li> <li>• Pobreza multidimensional</li> </ul>
<b>Descentralización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta de servicios locales</li> <li>• Fondos de desarrollo local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localidades</li> <li>• Alcaldías locales</li> </ul>
<b>Información estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de metas</li> <li>• Líneas base</li> <li>• Información poblacional</li> <li>• Comparabilidad en las mediciones</li> <li>• Carencia de información</li> <li>• Estudios de política pública</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Observatorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Censo de predios</li> <li>• Bases de datos</li> <li>• Sisben</li> <li>• Estadísticas</li> <li>• Caracteriza. para política pública</li> <li>• Seguimiento al PDD</li> </ul>
<b>Servicios públicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acueducto y alcantarillado</li> <li>• Electricidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposición de basuras</li> <li>• Suministro y demanda de agua</li> </ul>
<b>Gestión pública</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforma administrativa</li> <li>• Capacidades públicas</li> <li>• Modelo de gobierno</li> <li>• Coordinación interinstitucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento institucional</li> <li>• Infraestructura física</li> <li>• Talento humano</li> </ul>
<b>Participación ciudadana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control social</li> <li>• Políticas de atención al ciudadano</li> <li>• Presupuestos participativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejo territorial de planeación</li> <li>• Procesos, movimientos y expresiones sociales</li> </ul>
<b>Espacio público</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios culturales</li> </ul>	
<b>Cultura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invasión del espacio público</li> <li>• Condiciones de gestión del espacio público</li> </ul>	
<b>Migrantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Población extranjera</li> <li>• Necesidades de migrantes</li> </ul>	
<b>Región</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agenda regional</li> <li>• Región metropolitana</li> <li>• Conectividad regional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración regional</li> <li>• RAPE</li> <li>• Desarrollo región-capital</li> </ul>
<b>Tecnología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura tecnológica</li> <li>• Sistemas de información</li> </ul>	

**Tabla 2**  
Entorno Normativo

AÑO	NORMA	ENTIDAD EMISORA	DISPOSICIÓN
2007	Acuerdo 257 de 2006	Concejo de Bogotá D.C.	Define la misión del sector planeación (Artículo 70) y las funciones básicas del mismo (Artículo 73).
2007	Decreto 362 de 2007	Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C	Asigna al Secretario de Planeación Distrital la función de coordinar en el Distrito Capital la ejecución del Acuerdo de Voluntades, para reconocer al Consejo Regional de Competitividad como la Comisión Regional de Bogotá y Cundinamarca.
2007	Decreto 395 de 2007	Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C	Asigna a la Secretaría Distrital de Planeación la función de impartir la orden de regularización de los inmuebles destinados a usos dotacionales de escalas metropolitana, urbana o zonal, existentes al 27 de junio de 2003, que no cuenten con licencia de construcción o cuando ésta solo cubra parte de sus edificaciones, con el fin de que se proceda a surtir el proceso de Plan de Regularización y Manejo.
2007	Decreto 585 de 2007	Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C	Asigna a la Secretaría Distrital de Planeación, con el apoyo del Instituto de Desarrollo Urbano (IDU), la función de adoptar las normas técnicas para el diseño y construcción de las canalizaciones o cárcamos y la preparación y aprobación de programas de subterranización de redes de servicios públicos en el espacio público de Bogotá Distrito Capital.
2008	Decreto 286 de 2008	Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C	Faculta a la Directora Jurídica Distrital para proferir las instrucciones a los organismos y entidades distritales cuya colaboración institucional sea necesaria para asegurar la coordinación interinstitucional que se requiere para el cumplimiento de la sentencia proferida por el Consejo de Estado, en el proceso AP 992 de 2007. Señala que el Comité Jurídico Distrital se reunirá una vez al mes para hacer seguimiento y que a la Secretaría Distrital de Planeación le corresponderá la representación legal y vocería del Distrito Capital frente a la Corporación Autónoma Regional y la Jurisdicción de lo Contencioso Administrativo en todo lo que respecta al cumplimiento de la providencia, así como la función de realizar los estudios técnicos y administrativos que permitan cuantificar las erogaciones presupuestales que deben ser asumidas por el Distrito Capital a efecto de dar cumplimiento a la misma sentencia.
2011	Decreto 676 de 2011	Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C	Reglamenta el Acuerdo Distrital 339 de 2008. Se establecen las normas urbanísticas, arquitectónicas y técnicas para la ubicación e instalación de Estaciones de Telecomunicaciones Inalámbricas utilizadas en la prestación del servicio público de telecomunicaciones en Bogotá D.C. Las estaciones de telecomunicaciones inalámbricas que se ubiquen dentro del perímetro urbano, de expansión y zonas rurales del Distrito Capital, requerirán de un permiso de ubicación e instalación, expedido por la Secretaría Distrital de Planeación. (art. 2)

	<b>NORMA</b>	<b>ENTIDAD EMISORA</b>	<b>DISPOSICIÓN</b>
2012	Decreto 489 de 2012	Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C	Se determina y articula funciones en relación con la adquisición predial, administración, manejo y custodia de los inmuebles ubicados en suelos de protección por riesgos en Altos de la Estancia, en la localidad de Ciudad Bolívar. La Secretaría Distrital de Planeación SDP en coordinación con la Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital UAECD, adelantará ante la Superintendencia de Notariado y Registro, la creación de un código tipo informativo que permita el registro en los folios de matrícula de los predios ubicados en el sector Altos de la Estancia y demás declarados como Suelo de Protección por Riesgo.
2015	Acuerdo 610 de 2015	Concejo de Bogotá D.C.	Crea el Sistema Integrado de Información de Publicidad Exterior Visual del Distrito Capital - SIIPEV, que tiene como propósito el establecimiento de un Sistema Unificado de Registro de Colocación de Elementos de Publicidad Exterior Visual en el Distrito a excepción de los temporales, el cual será de acceso público. La Secretaría Distrital de Ambiente insertará en su página web el Sistema Integrado de Información de Publicidad Exterior Visual del Distrito Capital SIIPEV. Se asigna a las Secretarías de Ambiente, Hacienda y de Planeación, junto con el Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público, para que dentro del campo de sus competencias alimenten con la información respectiva el SIIPEV. Por último se disponen reglas término de vigencia de permisos de publicidad exterior visual instalada en mobiliario urbano, vallas, pasacalles o pasa vías y pendones, tipos de responsabilidad por el uso y la instalación de este tipo de publicidad, así como los estudios técnicos requeridos para para determinar la zonificación ajustada al Plan de Ordenamiento Territorial.
2015	Acuerdo 612 de 2015	Concejo de Bogotá D.C.	Crea el Sistema Integrado de Información Poblacional SIIP, que tiene por objeto la identificación y registro de los beneficiarios de programas del Distrito Capital, mediante una plataforma tecnológica única que permita a las entidades de la ciudad focalizar la prestación de sus servicios; así como producir información actualizada y fiable para la evaluación de los programas a su cargo. Define su composición como los sistemas que articulará y asigna a la Secretaría Distrital de Planeación el diseño, administración y coordinación del sistema, y contará con la asesoría técnica de la Alta Consejería Distrital de las TIC de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá.
2015	Decreto 489 de 2015	Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C	Asigna a la Secretaría Distrital de Planeación la función de realizar la custodia y cuidado de las hojas de vida de los Curadores Urbanos de Bogotá.
2015	Decreto 531 de 2015	Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C	El Observatorio Distrital de Víctimas del Conflicto Armado estará bajo la coordinación de la Oficina de la Alta Consejería para los Derechos de las Víctimas, la Paz y la Reconciliación de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor, en conjunto con la Secretaría Distrital de Gobierno y la Secretaría Distrital de Planeación.

	<b>NORMA</b>	<b>ENTIDAD EMISORA</b>	<b>DISPOSICIÓN</b>
2015	Decreto 552 de 2015	Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C	Las Secretarías Distritales de Ambiente y de Planeación coordinarán la aplicación y articulación de los instrumentos de política pública y estrategias comunes con las entidades del orden Local, Distrital, Regional, Departamental y/o Nacional, particularmente en relación al Proyecto de Gestión de riesgos y cambio climático de la UPR Río Sumapaz.
2015	Decreto 553 de 2015	Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C	Las Secretarías Distritales de Ambiente y de Planeación coordinarán la aplicación y articulación de los instrumentos de política pública y estrategias comunes con las entidades del orden Local, Distrital, Regional, Departamental y/o Nacional, particularmente en relación al Proyecto de Gestión de riesgos y cambio climático de la UPR Río Blanco.
2016	Decreto 173 de 2016	Presidencia de la República.	Formulada una iniciativa de proyecto ante la secretaría de planeación de la entidad que corresponda, corresponderá a dichas instancias revisar que el proyecto de inversión se hubiese formulado siguiendo la metodología, lineamientos y requisitos para la viabilidad definidos por el departamento Nacional de planeación y la comisión rectora del sistema general de regalías, y que el mismo cumple con las características de pertinencia, viabilidad, sostenibilidad, impacto, y articulación con los planes y políticas nacionales.
2017	Decreto 566 de 2017	Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C	Designa a la Secretaría Distrital de Planeación como ejecutora del proyecto denominado Estudios y diseños para la estrategia de intervención integral del área de influencia del Aeropuerto El dorado, Bogotá, D.C., de conformidad con los requisitos contenidos en la normatividad aplicable a los recursos que hacen parte del Sistema General de Regalías.
2017	Decreto 720 de 2017	Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C	Adopta medidas administrativas para el cumplimiento de la sentencia proferida por la Sección Quinta de la Sala de lo Contencioso Administrativo del Consejo de Estado en la Acción de Tutela No. 25000234100020150087301, función correspondiente a la Secretaría Distrital de Planeación.
2019	Decreto 508 de 2019	Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C	La Secretaría Distrital de Planeación a través de la Dirección de Información, Cartografía y Estadística, efectuará las anotaciones en la Base de Datos Geográfica Corporativa.
2019	Decreto 632 de 2019	Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C	Asigna a la Secretaría Distrital de Planeación la función de efectuar los reportes de información relacionado con la ejecución del proyecto al Sistema de Monitoreo, Seguimiento, Control y Evaluación del Sistema General de Regalías, dentro de los plazos y las condiciones fijadas por el Departamento Nacional de Planeación.
2019	Resolución 301 de 2019	Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público	Asigna la función a la Secretaría Distrital de Planeación concerniente en registrar la nota de la Resolución 301 de 2019 referente al cambio de uso en la Base de Datos Geográfica de la entidad y la Cartografía análoga.
2019	Acuerdo 001 de 2020	Secretaría Distrital de Planeación	Determina que el Comité de Conciliación de la Secretaria Distrital de Planeación tendrá las funciones descritas el artículo segundo del presente acuerdo.

## Anexo 1

En el PPD “Un nuevo contrato social y ambiental para la Bogotá del Siglo XXI” se plasman hasta 26 metas relacionadas con las SDP. A continuación, las listamos:

- 1 Ajustar y coordinar la implementación de una estrategia distrital de cambio cultural para la transformación de imaginarios y representaciones sociales negativas que afectan el ejercicio de los derechos de las personas LGBTI, en los 15 sectores de la Administración Distrital.
- 2 Diseñar e implementar acciones concertadas con las redes de los sectores LGBTI que promuevan el fortalecimiento de la política pública en el orden nacional e internacional. Diseñar e implementar una estrategia integral de atención a la denuncia contra la discriminación y vulneración de los derechos para personas de los sectores sociales LGBTI.
- 3 Diseñar y coordinar la implementación de una estrategia distrital de Ambientes Laborales Inclusivos, en los 15 sectores del Distrito y en el sector privado, (formal e informal) para la transformación de imaginarios y representaciones sociales negativas que afectan el ejercicio de los derechos de los sectores LGBTI y la activación de la economía en sectores LGBTI, especialmente en los más vulnerables.
- 4 Incorporar en los 15 sectores de la Administración Distrital, acciones orientadas a la implementación de la política pública para la garantía plena de los derechos de las personas LGBTI, con énfasis en acciones afirmativas para las personas transgénero, a partir de 8 análisis temáticos.
- 5 Realizar un estudio sobre la situación de derechos humanos de los sectores sociales LGBTI.
- 6 Reglamentar los instrumentos operacionales para el desarrollo rural sostenible de Bogotá (Modelo de Desarrollo Rural MDR, Política Pública de Ruralidad, Sistema de información para el desarrollo rural SIPSDER y Estructura Institucional de Desarrollo Rural Sostenible).
- 7 Definir e implementar estrategias de participación ciudadana en la formulación, ejecución y seguimiento a los instrumentos de planeación de la SDP y en los procesos de rendición de cuentas distritales y locales atendiendo los enfoques del Plan de Desarrollo.
- 8 Definir e implementar la estrategia, operación, seguimiento y evaluación de los presupuestos participativos en los Fondos de Desarrollo Local.
- 9 Ajustar el Plan de Ordenamiento Territorial - POT- que contemple el desarrollo sostenible e integrado desde lo social, económico y ambiental para una ciudad- región de borde, subregional, nacional e internacional.
- 10 Definir e implementar una estrategia que conduzca a la conformación de la creación, institucionalización y reglamentación de la Región Metropolitana y a la armonización de iniciativas de impacto regional.
- 11 Diseño de políticas, programas, planes y proyectos, basados en información y herramientas, que fortalezcan el proceso de integración regional en sus diferentes escalas.
- 12 Formular apuestas territoriales para fortalecer las acciones y políticas de desarrollo económico de sectores estratégicos para la ciudad.
- 13 Formular tres (3) actuaciones urbanas integrales para la regeneración urbana, el fortalecimiento de las centralidades y la revitalización socioeconómica.
- 14 Implementar el Distrito Aeroportuario para fortalecer y consolidar la competitividad y productividad de Bogotá y la región.

- 15 Incorporar elementos de economía urbana en instrumentos de planeación sectorial y de ordenamiento territorial, a partir de la producción de información y análisis basada en estudios.
- 16 Reglamentar el Plan de Ordenamiento Territorial - POT- que contemple el desarrollo sostenible desde lo social, económico y ambiental para una ciudad- región de borde, subregional, nacional e internacional.
- 17 Viabilizar 800 hectáreas para el desarrollo de proyectos en la ciudad, desde los componentes de la estructura ecológica principal, movilidad, espacio público, revitalización, sistema de cuidado, vivienda, servicios urbanos, empleo y productividad, que aporten al desarrollo regional.
- 18 Producir información de las operaciones urbanas integrales para cualificar el proceso de toma de decisiones, a partir de la implementación de una batería de indicadores de seguimiento y evaluación.
- 19 Producir y recopilar información para generar análisis que guíe la toma de decisiones de la administración distrital teniendo en cuenta los enfoques del plan de desarrollo.
- 20 Desarrollar herramientas metodológicas para que los quince sectores de la administración tomen decisiones de política pública, de gestión institucional y de inversión que incorporen necesidades diferenciadas de las poblaciones, los sectores sociales y las familias del distrito, a partir de 15 estudios sobre sus realidades y dinámicas adelantados desde el Observatorio Poblacional-Diferencial y de Familias.
- 21 Fortalecer la infraestructura tecnológica de la SDP para atender las necesidades de interoperabilidad y disposición de información.
- 22 Implementar un plan de acción para la sostenibilidad del Sistema Integrado de Gestión en el marco de las políticas de MIPG y la adecuación de la infraestructura para el desempeño de las funciones.
- 23 Implementar una estrategia de servicio al ciudadano que recopile, valore y atienda sus necesidades.
- 24 Operar el Sistema Integral de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas.
- 25 Recopilar, actualizar y disponer la información que permita realizar el seguimiento al Plan de Desarrollo y realizar asistencia técnica en la formulación y seguimiento de proyectos de inversión con enfoque poblacional-diferencial y de género para las entidades distritales y Alcaldías Locales.
- 26 Diseñar e implementar una estrategia integral de atención a la denuncia contra la discriminación y vulneración de los derechos para personas de los sectores sociales LGBTI

## Anexo 2

### Proyectos de inversión

#### PROYECTO 6 (7604)

Diseño de modelo colaborativo para la participación ciudadana en los instrumentos de planeación, los ejercicios de rendición de cuentas distritales y locales y los presupuestos participativos.

**\$7.544.691.057 pesos**

#### PROYECTO 1 (7631)

Producción, actualización y disposición de información sobre condiciones territoriales, económicas, sociales y ambientales para la toma de decisiones en Bogotá.

**\$ 68.848.500.751 pesos**

#### PROYECTO 7 (7623)

Fortalecimiento de la política pública LGBTI y de su implementación en Bogotá.

**\$6.718.407.000 pesos**

#### PROYECTO 2 (7665)

Fortalecimiento de la infraestructura tecnológica para atender las necesidades de la SDP y responder al esquema de un gobierno abierto en Bogotá.

**\$ 39.161.294.211 pesos**

#### PROYECTO 8 (7635)

Fortalecimiento a la formulación y a la gestión integral de los proyectos de inversión, y gobierno abierto mediante el acceso al PDD.

**\$ 5.677.320.544 pesos**

#### PROYECTO 3 (7630)

Formulación, concertación y reglamentación del plan de ordenamiento territorial con enfoque regional.

**\$ 68.848.500.751 pesos**

#### PROYECTO 9 (7633)

Fortalecimiento de aglomeraciones productivas y sectores de alto impacto con visión de largo plazo en Bogotá Región.

**\$4.787.522.000 pesos**

#### PROYECTO 4 (7636)

Fortalecimiento institucional de la SDP.

**\$ 17.206.155.700 pesos**

#### PROYECTO 10 (7634)

Fortalecimiento de capacidades para la gestión del ciclo de políticas públicas.

**\$ 4.160.000.000 pesos**

#### PROYECTO 5 (7759)

Consolidación de la estrategia de integración regional de Bogotá D.C.

**\$ 11.259.010.973 pesos**

#### PROYECTO 11 (7629)

Elaboración y reglamentación de los instrumentos operacionales para el desarrollo rural sostenible de Bogotá.

**\$3.798.500.000 pesos**



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
SECRETARÍA DE PLANEACIÓN

**BOGOTÁ**

