

MODELOS DE EJECUCIÓN DE LOS RECURSOS DE LOS FONDOS DE DESARROLLO LOCAL DE LAS LOCALIDADES DE BOGOTÁ D.C.

JESÚS DAVID DÍAZ CAMPOS¹

Marzo de 2014

ABSTRACT

This essay is the result of a research process that arises from the need to identify the strengths and weaknesses of the implementation process model of local autonomy, as opposed to traditional centralized model, based on the description of the stages of construction of the Plan Local Development, establishing the process of investing the resources of the Towns of Bogota, identifying the characteristics of each of the models under analysis to finally make a general comparison of the advantages and disadvantages between the two existing models for Features execution resources Local Development Funds of Locations in the Capital District.

KEY WORDS: Local Mayors, Local Executive Units, UEL, Local Development Fund, FDL, Decentralization, Deconcentration, Decree 101 of 2010, Centralization, District, City, Mayor.

RESUMEN

El presente ensayo es el resultado de un proceso de investigación que surge de la necesidad de identificar los aciertos y desaciertos del proceso de implementación del modelo de autonomía local, en oposición al modelo tradicional centralista, partiendo de la descripción de las etapas de construcción del Plan de Desarrollo Local, estableciendo el proceso de inversión de los recursos de las Localidades de Bogotá, identificando las características propias de cada uno de los modelos objeto de análisis para finalmente realizar una comparación general de las ventajas y

¹ Abogado de la Universidad Católica de Colombia, Estudiante de Especialización en Finanzas y Administración Pública – Universidad Militar Nueva Granada - Código: 4401500 – Celular: 311 2132707.

desventajas entre los dos modelos existentes para la ejecución de los recursos de los Fondos de Desarrollo Local de las Localidades del Distrito Capital.

PALABRAS CLAVES: Alcaldías Locales, Unidades Ejecutivas Locales, UEL, Fondo de Desarrollo Local, FDL, Descentralización, Desconcentración, Decreto 101 de 2010, Centralización, Distrito, Localidad, Alcalde.

INTRODUCCIÓN

Bogotá está organizada como Distrito Capital y su territorio se divide en localidades con autoridades propias: las Juntas Administradoras Locales y los/as Alcaldes/as Locales, por disposición de la Constitución Política de 1991. (Alcaldía Mayor de Bogotá, 1991, págs. artículos 322-324)

Como Distrito Capital, Bogotá tiene un régimen especial dado por el Decreto – Ley 1421 de 1993 (Alcaldía Mayor de Bogotá, 1993), que organiza su estructura administrativa en el sector central, el sector descentralizado, y el de localidades², cada cual con su respectivo Fondo de Desarrollo Local.

A partir del Acuerdo 257 de 2006 (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2006), expedido por el Concejo de Bogotá, la administración se agrupó en 12 sectores administrativos³, cada uno encabezado por su respectiva Secretaría de despacho, introduciendo una nueva cultura institucional: lo sectorial⁴.

De acuerdo al *reloj de la población* de la Secretaría de Planeación, la ciudad tiene 7.740.193 habitantes (Secretaría Distrital de Planeación , 2014), lo que equivale al 16.74% de la población

² El sector central está compuesto por el despacho del alcalde mayor, las secretarías y los departamentos administrativos; el descentralizado por los establecimientos públicos, las empresas industriales o comerciales, las sociedades de economía mixta y los entes universitarios autónomos; y el de Localidades por las Juntas Administradoras Locales y los/as Alcaldes/as Locales.

³ Los sectores administrativos del Distrito son: Ambiente, Desarrollo Económico, Cultura-Recreación-y-Deporte, Educación, Gestión Pública, Gobierno, Hábitat, Hacienda, Integración Social, Movilidad, Planeación y Salud.

⁴ La dinámica sectorial apunta a la conjunción política y técnica, y al desarrollo de intervenciones integrales desde cada sector administrativo, como también a la coordinación entre estos para responder a la cambiante dinámica de la ciudad.

nacional, estimada en 46.231.003 (DANE, 2014), por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas.

Estas siete millones Setecientos mil personas se distribuyen en las 20 localidades del distrito, que en algunos casos como los de Suba y Kennedy superan el millón de habitantes, por encima de la población de Cartagena y cercana a la de Barranquilla, lo que pone de presente la complejidad del gobierno en la capital y en sus territorios.

(Alcaldía Mayor de Bogotá, 1991) Para la constituyente de 1991 no fue extraña esta realidad y es así como la Carta Política define los elementos básicos de un modelo de descentralización en la ciudad:

- División del territorio en las localidades
- Autoridades propias de elección popular directa e indirecta
- Competencias sobre asuntos propios
- Asignación de recursos para el cumplimiento de sus responsabilidades

(Alcaldía Mayor de Bogotá, 1993) Por su parte, en el Estatuto Orgánico de la ciudad decreto Ley 1421 de 1993, se establece de una u otra manera como objetivos de la descentralización en el distrito los siguientes:

- Promover la organización comunitaria y la participación ciudadana en la gestión de los asuntos públicos.
- Mejorar la eficiencia en la provisión de servicios y construcción de obras de carácter local.
- Servir de marco para la desconcentración de las entidades distritales en el territorio.

En virtud de lo anterior, se expide el Decreto Distrital 176 de 1998 (Alcaldía Mayor de Bogotá, 1998), el cual recentralizó las pocas expresiones de autonomía que tenían las autoridades locales para el manejo de los recursos presupuestales, delegando en las entidades del sector central y en los establecimientos públicos la facultad de contratar, ordenar los gastos y pagos con cargo al presupuesto de los Fondos de Desarrollo Local y creando las Unidades Ejecutivas de Localidades (UEL).

Este modelo de administrar los asuntos locales no se diferenciaba del que se ha utilizado centenariamente en el país y desde la capital. Las decisiones eran tomadas en forma lenta mediante trámites que siguen protocolos dispendiosos, sin diferenciar particularidades ni necesidades en el territorio, recargados de la mirada sectorial, retrasando la gestión de los Fondos de Desarrollo de las localidades, al punto de acumular el valor de las obligaciones por pagar, a un nivel comparable al valor de la transferencia presupuestal anual de todas las localidades.

Sin embargo, la ciudad no había encontrado un diseño institucional que respondiera satisfactoriamente a las complejidades que sus dimensiones, dinámicas, diversidad poblacional y realidades sociales imponen. La desarticulación entre el nivel local y el nivel sectorial impedían que se estableciera un mecanismo de coordinación eficaz que contribuyera a la gestión eficiente del desarrollo local, y la concreción de los compromisos adquiridos por las autoridades locales en los encuentros ciudadanos.

Las dificultades en el proceso de planeación aislaban la posibilidad de actuar conforme a los principios de subsidiariedad, complementariedad y concurrencia que garantizan la optimización de la utilización de los recursos del Estado. En este sentido, el reto consistía en construir una descentralización eficiente como medio y resultado, así como debe ser democrática en tanto proceso y por sus logros.

En este contexto se expide el Decreto 101 de 2010 (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2010), con el fin de fortalecer las alcaldías locales, promover la gestión territorializada de las entidades distritales, garantizar el acompañamiento técnico desde el nivel central, otorgar autonomía a las autoridades locales para la inversión de los recursos de los Fondos de Desarrollo Local, revisar los esquemas de desconcentración sectorial y producir información para el control y evaluación de impacto de las políticas en el territorio, por parte de la ciudadanía.

No obstante, a pesar de haber transcurrido solo una administración desde su implementación aún son muchas las dudas acerca de sus beneficios y el logro de sus objetivos. En este sentido el presente ensayo busca establecer [¿Cuál fue el impacto de la implementación del modelo de](#)

autonomía local establecido por el Decreto 101 de 2010 frente al modelo anterior centralista de las Unidades Ejecutivas Locales (UEL), con relación a la eficiencia del manejo de los recursos locales del Distrito Capital?, para lo cual se realizará un análisis comparativo entre el modelo centralista de las Unidades Ejecutivas Locales (UEL) y el modelo de autonomía local establecido por el mencionado Decreto.

Como contextualización de la temática, se inicia desde la descripción general de las etapas de construcción del Plan de Desarrollo Local, estableciendo el proceso de inversión de los recursos de las Localidades de Bogotá, se procede a identificar las características propias de cada uno de los modelos objeto de análisis y finalmente es importante realizar una comparación general de las ventajas y desventajas entre los dos modelos existentes para la ejecución de los recursos de los Fondos de Desarrollo Local de las Localidades del Distrito Capital.

EL PROCESO DE PLANEACIÓN Y EJECUCIÓN DE LOS RECURSOS LOCALES



Grafica 1: Proceso de formulación del Plan de Desarrollo Local

Fuente: Acuerdo 13 de 2000 (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2000)

La construcción del Plan de Desarrollo Distrital está regida por el Acuerdo 12 de 1994 (Alcaldía Mayor de Bogotá, 1994) y el de los locales, por el Acuerdo 13 de 2000 (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2000); ambos acuerdos repiten el esquema nacional de planeación, estipulado por la Ley 152 de 1994, es decir, el ejecutivo construye una propuesta de Plan que presenta al

Consejo Territorial, compuesto en su mayoría por miembros de la sociedad civil y luego surte el proceso ante la corporación respectiva.

Como se observa en la Grafica 1, en lo local, básicamente el proceso se inicia con la conformación de los Consejos de Planeación Local (CPL), luego se abre el espacio de discusión pública para la construcción del Plan local denominado “Encuentros Ciudadanos”, definidos en la norma así: “Son la oportunidad para que la comunidad, en dialogo con las autoridades y la instancia de planeación local, defina los planes y programas de interés público en su respectivo sector para ser tenidos en cuenta en la elaboración del plan de desarrollo local.” (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2000)

Como producto de las discusiones ciudadanas en los encuentros, el alcalde local debe estructurar una propuesta de Plan la cual es sometida a las observaciones del Consejo de Planeación. Sin embargo, al igual que en el ámbito distrital o nacional, este concepto no es vinculante. Posteriormente, se organiza nuevamente el proyecto para presentarlo a la Junta Administradora Local de cada localidad. Esta lo puede aprobar o no, en cuyo caso será expedido mediante decreto. (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2000)

Una vez se surte este proceso de planeación, comienza la ejecución de los recursos locales que inicia con la elaboración, aprobación y ejecución del presupuesto anual. Al igual que en el caso de los Planes de Desarrollo, el Estatuto Orgánico le da la facultad a las JAL de aprobar el presupuesto de los Fondos de Desarrollo Local, previo concepto del Consejo Distrital de Política Económica y Fiscal (CONFIS). La elaboración del anteproyecto de presupuesto comienza entre los meses de septiembre y octubre del año inmediatamente anterior y culmina con la radicación del proyecto de presupuesto en la respectiva JAL, en el mes de diciembre y la emisión del presupuesto, ya sea mediante acuerdo o decreto, el cual será refrendado con el decreto de liquidación del presupuesto del alcalde local.

Como parte del proyecto de presupuesto se incluye, a manera de anexo, el Plan Operativo Anual de Inversiones con los programas y proyectos del presupuesto local para la siguiente vigencia fiscal. Para la inclusión de los proyectos de inversión el nivel central ha emitido desde

el 2003 un documento denominado “Líneas de inversión”, elaborado por el Confis, en el marco del acuerdo 6 de 1992 que definen las finalidades de inversión por sector para los Fondos de Desarrollo Local. De una u otra manera, estas líneas han suplido la definición de competencias y ha propiciado que en general los recursos locales cofinancien los recursos distritales, restando autonomía a los alcaldes locales. (Secretaría Distrital de Gobierno, 2009)

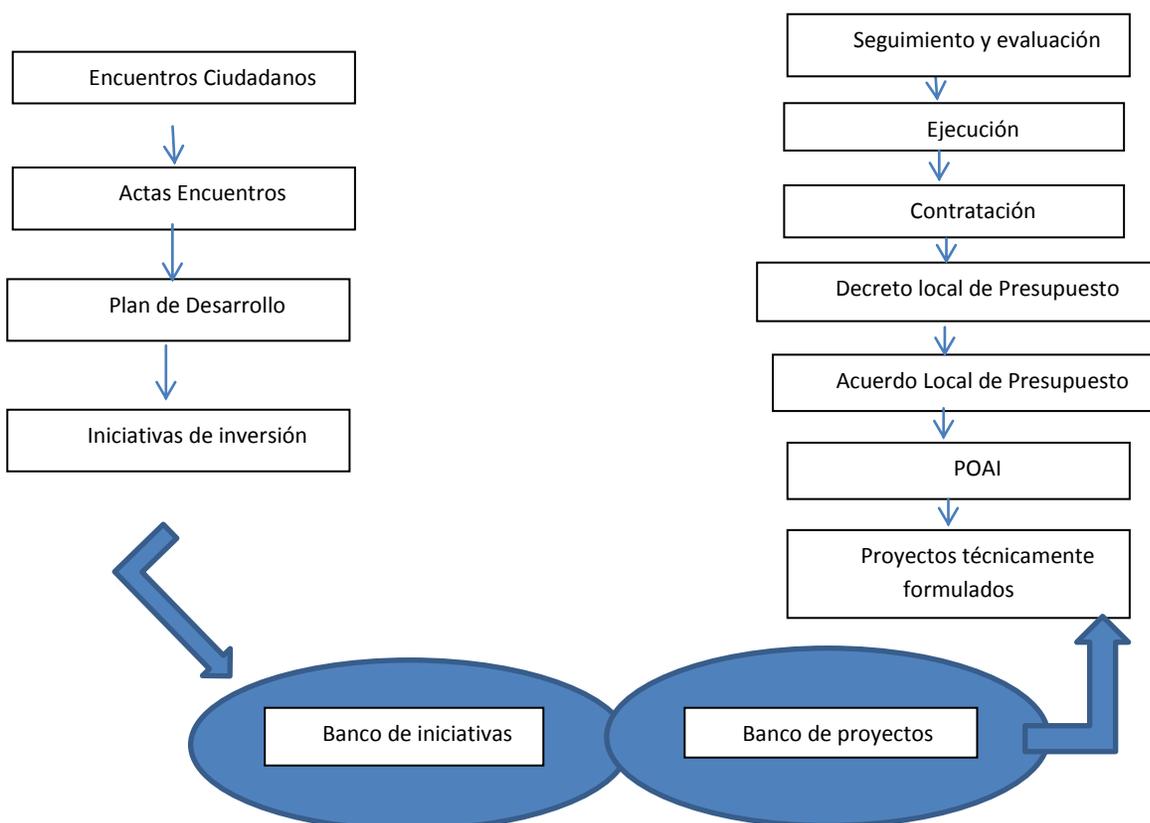
Durante las dos administraciones que se analizan, se presentaron dos modelos diferentes de ejecución de los recursos, con Unidades Ejecutivas de Localidades y sin ellas. La administración Garzón eliminó tres de las diez UEL existentes y la administración Moreno eliminó las restantes mediante la expedición del Decreto 101 de 2010 (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2010). Sin embargo, ya sea un modelo u otro, el procedimiento es el mismo y la variación surge en la responsabilidad de quién realiza la viabilidad de los proyectos y sobre todo quién contrata y ejecuta los recursos. La demora en estos procesos se ha convertido en una de los temas nodales sobre centralización o descentralización en la ciudad y los resultados de cada uno los veremos más adelante.

Como en el Presupuesto Operativo Anual de Inversión (POAI) se incluyen los proyectos que serán susceptibles de financiarse con recursos de los Fondos de Desarrollo Local, es importante detenerse en el procedimiento para la formulación de proyectos de inversión local. En términos concretos comienza con una etapa de consolidación de información en donde se clasifican, organizan y depuran las iniciativas de inversión presentadas por ciudadanos o autoridades en los encuentros ciudadanos o directamente en las alcaldías locales. Estas iniciativas, revisadas bajo los criterios provenientes de las líneas de inversión, son el inicio de la formulación de un proyecto de inversión. (Secretaría Distrital de Planeación, 2010)

La formulación de los proyectos de inversión local se debe hacer con los comisionados de trabajo, según lo establecido en el acuerdo 13 de 2000 y con el acompañamiento de los sectores. A diferencia del nivel nacional, existen dos etapas: la inscripción y el registro de los proyectos. (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2000)

La inscripción es la etapa que oficializa la intención de realizar un proyecto por parte de la alcaldía local, mediante el suministro de información solicitada en la ficha EBID-L⁵. El registro “es la etapa que permite los proyectos inscritos pueden ejecutar los recursos que tengan asignados en el presupuesto. Se puede realizar el proceso de registro sin haber adelantado previamente el proceso de inscripción.” (Universidad Nacional & Secretaria Distrital de Planeación, 2009,8)

Una vez se formula el proyecto de inversión, surge el proceso de viabilización, entendido como “el proceso que surte la instancia o autoridad competente para determinar si un proyecto a registrar en el banco de programas y proyectos local (BPP-L) reúne los aspectos técnicos, económicos y jurídicos necesarios para la ejecución de los recursos “(Universidad Nacional & Secretaria Distrital de Planeación, 2009,8).



Grafica 2. Ciclo del proceso de ejecución de los recursos locales

Fuente: (Secretaría Distrital de Planeación, 2010, 9)

⁵ Ficha de Estadísticas Básica de Inversión Local

Como se puede evidenciar en la figura 2, el ciclo del proceso de ejecución de los recursos locales es muy dispendioso y es en este que surge uno de los grandes problemas, pues el proceso de seguimiento es complejo, teniendo en cuenta que se tienen sistemas de información idóneos que permitan verificar si la ejecución de contratos tiene relación con la correcta entrega de bienes y servicios a la comunidad, uno de los principales fines de la administración pública.

Descrito el procedimiento en general, se pasa a describir y a identificar los aspectos tanto positivos como negativos de los modelos de ejecución Unidad Ejecutivas Locales (UEL) y el de Autonomía Local (Decreto 101 de 2010).

EL MODELO UNIDAD EJECUTIVA LOCAL (UEL)

Luego de la expedición del Estatuto Orgánico, el alcalde mayor Jaime Castro, delegó la potestad de contratación y ordenación del gasto a las alcaldías locales, con cargo a los Fondos de Desarrollo Local. Posteriormente, se expidieron los Decretos Distritales 698 de 1993 y 50 de 1994, con los cuales se facultó a los alcaldes locales para hacer contratación directa hasta por un monto de 2000 salarios mínimos mensuales vigentes. (Botero, 2010)

Sin embargo, en la administración de Enrique Peñalosa se restringió esta potestad con normas tendientes a centralizar las competencias delegadas en el sector local. El paso de la autonomía en la contratación a la centralización fue sustentada en su momento así: “El modelo basado en la delegación de la contratación en los alcaldes locales generó innumerables problemas: corrupción, fraccionamiento y número excesivo de proyectos, demoras en la ejecución, obras inconclusas y de mala calidad, sobrecostos y doble contratación de obra, entre otros”. (Fainboim, 2000,46)

Bajo ese argumento suspendió la contratación en cabeza de los alcaldes locales y se la delegó a 10 directivos de la más alta jerarquía del nivel central para lo cual creo la figura de las Unidades Ejecutivas Locales (UEL). Las UEL fueron creadas para asumir el proceso de ejecución de los recursos, mientras que el proceso de planeación y presupuestación seguía en cabeza de los alcaldes locales (Universidad Nacional, 2006) “Los alcaldes locales continuaban

teniendo la ordenación de gasto sobre los rubros destinados al funcionamiento institucional y sobre los convenios interadministrativos de cofinanciación y de comodato.” (Universidad Nacional, 2006).

Aunque en el decreto inicial no fue tan específico, a medida que el tiempo pasó las UEL fueron adquiriendo el perfil de asesoría técnica. El Decreto 854 de 2001 señalaban que debían ser dependencias: “de asesoría y asistencia técnica correspondientes a la planeación, programación, revisión y elaboración de componentes técnicos y legales de los proyectos de inversión local y de los contratos a suscribir en nombre de los Fondos de Desarrollo Local, respetando la iniciativa del gasto local” (Universidad Nacional, 2006).

Las 10 UEL se encontraban en las siguientes entidades: Secretaría de Gobierno, Secretaría de Salud, Secretaría de Educación, Departamento Administrativo del Medio Ambiente (DAMA), Departamento Administrativo de Bienestar Social (DABS), Departamento Administrativo de Acción Comunal (DAAC), Instituto de Desarrollo Urbano (IDU), Instituto de Recreación y Deporte (IDRD), Instituto Distrital de Cultura y Turismo (IDCT) y la Empresa de Acueducto de Bogotá (EAAB).

Si bien los argumentos de su creación estaban sustentados en razones técnicas, al transcurrir el tiempo surgieron dificultades que ahondaban la problemática originada en su carácter centralista. La primera dificultad parte del mismo proceso de formulación de los proyectos y su correspondiente viabilidad.

En un estudio adelantado por la Universidad Nacional sobre el proceso de planeación se evidencia dos problemas fundamentales en la formulación de los proyectos: por un lado la complejidad de sustentar las inversiones en documentos técnicos, con multiplicidad de procedimientos y orientaciones y, por otro, las dificultades técnicas para hacer seguimiento a las inversiones locales en sus diferentes etapas. (Universidad Nacional, 2006)

Diferentes estudios y pronunciamientos de organismos de control criticaron el esquema UEL por las ineficiencias mostradas. En diciembre de 2009 el informe anual de la Contraloría de

Bogotá señalaba que las UEL no cumplían con las funciones asignadas en el Decreto 854 de 2001. No prestaba una continua asesoría en las diferentes etapas de ejecución de los recursos y la contratación de los mismos no concordaba con las iniciativas de la comunidad planteadas en los encuentros ciudadanos. (Contraloría Distrital de Bogotá , 2009)

El proceso de contratación se realizaba “sin que la administración local intervenga de manera efectiva y continua en el direccionamiento de los recursos públicos locales” (Contraloría Distrital de Bogotá , 2009,5). Se evidenciaba desarticulación y bajos niveles de comunicación para que los alcaldes locales pudieran cumplir la función de realizar la gerencia general y la supervisión de los contratos. Este “divorcio de funciones” entre alcaldía y UEL se reflejaba en el rezago presupuestal, al comprometer los recursos a cada vigencia al final, con el correspondiente nivel bajo de giros. (Contraloría Distrital de Bogotá , 2009)

La Contraloría de Bogotá incluye en su informe un estudio que evidencia las demoras en todas y cada una de las etapas del proceso que demuestra la deficiencia de las alcaldías locales y de las UEL. De las siete UEL existentes al momento del estudio, se analizaron los tiempos de radicación del proyecto, de observación de los mismos por parte de la UEL, de los ajustes por parte de la alcaldía y de la contratación. El promedio de días en las UEL en cada etapa es el siguiente:

ETAPA	DÍAS CALENDARIO TRANSCURRIDOS (Promedio de tiempo en las 7 UEL existentes)
Entre la fecha de radicación del proyecto en la UEL por parte de la alcaldía y la fecha en que la UEL lo devuelve	29
Entre la devolución del proyecto para ajustes y la remisión nuevamente por parte de la alcaldía local	15
Entre la fecha en que se radicó el proyecto por parte de la alcaldía y la fecha en la que la UEL viabilizó el	67

proyecto	
Entre la fecha en que se viabilizó el proyecto por parte de la UEL y la alcaldía local remitió el CDP	23
Entre la fecha de remisión del CDP y la fecha de suscripción del contrato	116
Entre la fecha de suscripción del contrato y el inicio del mismo según acta	55
Entre la fecha de inicio y de terminación del contrato	227
Entre la fecha de radicación del proyecto y de terminación del contrato	472

Tabla 1. Tiempos para las diferentes etapas de ejecución de los recursos

Fuente: Adaptación Contraloría de Bogotá, Dirección para el Control Social y el Desarrollo Local, Informes de Auditoría Gubernamental con Enfoque Integral Modalidad Especial (2009).(p. 9)

La Contraloría concluye que el esquema UEL presentaba

“...serias deficiencias en las etapas de planeación, seguimiento y control del proceso de contratación, lo cual no ha contribuido al acceso universal, equitativo y efectivo a los servicios básicos para enfrentar la situación de pobreza imperante y el mejoramiento de las condiciones y calidad de vida de la comunidad, dado que la ejecución de las obras no se cumple en debida forma, con los cometidos para los cuales fueron programados los recursos, ni con las metas aprobadas en los planes de desarrollo local y mucho menos con los fines esenciales del Estado.” (Contraloría Distrital de Bogotá , 2009,13)

Si bien en la fase evaluada en este ensayo no se cuenta con información completa para analizar el modelo, la Subsecretaría de Asuntos Locales de la Secretaría Distrital de Gobierno elaboró un informe el cual se reseñan en la siguiente tabla:

DESVENTAJAS	VENTAJAS
Agrupación en un solo proceso contractual por objeto común de gasto, de varios	Mayor especificidad técnica en los procesos contractuales

<p>proyectos, hasta sumar la mayor cantidad de recursos posibles de las localidades; sin tener en cuenta, necesidades, particularidades y diferencias del territorio, demorando la entrega de bienes y servicios a la comunidad.</p> <p>Dispersión, confusión y dilución de la responsabilidad entre quien contrataba y quien respondía por los recursos de los Fondos de Desarrollo Local, en la ejecución, seguimiento de los proyectos y en la solución de las dificultades contractuales surgidas.</p> <p>Afectación de la autonomía de las localidades, por cambios en la iniciativa del gasto propuesta por los Alcaldes Locales, conllevando incumplimiento de las metas de los Planes de Desarrollo Local, concertadas con la comunidad en los procesos de planeación participativa.</p> <p>Esquemas de cofinanciación inequitativos que beneficiaban a las entidades del sector central y no a las localidades. Las entidades cumplían sus metas a través de los recursos de los Fondos de Desarrollo Local, pero no apoyaban el cumplimiento de metas específicas de un territorio, a pesar que su priorización hubiese sido realizada por la misma comunidad.</p> <p>Dificultad en el reporte de la información, evaluación y seguimiento a la gestión local</p> <p>No hubo nunca un modelo UEL homogéneo, por el contrario cada una operaba</p>	<p>Ventajas económicas en términos de economía de escala.</p> <p>Los defensores del modelo argüían que era un mecanismo que contribuía para evitar la corrupción.</p>
---	---

de manera distinta estableciendo procedimiento diferentes que complejizaban la tarea desde lo local	
---	--

Tabla 1. Comparativo Ventajas y Desventajas del Modelo UEL

Fuente: (Secretaría Distrital de Gobierno, 2010)

LA AUTONOMÍA LOCAL (Decreto 101 de 2010)

La administración de Samuel Moreno elevó a nivel de objetivo de Plan de Desarrollo el tema de descentralización. Posteriormente construyó un documento con los lineamientos y las acciones a seguir para desarrollar una política de descentralización; en dicho documento se contemplaba tres escenarios de intervención aunados a reformas de tipo normativo. (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2008)

El primer escenario, que pretendía cambios de fondo, denominado escenario ante el Congreso de la República, buscaba presentar propuestas de reforma vía proyectos de ley o de actos legislativos, que abordaran temas como la selección y estabilidad de los alcaldes locales, facultades de ordenación del gasto y algunos aspectos de la organización administrativa local.

El segundo escenario tenía como propósito desarrollar los aspectos del Decreto ley 1421 de 1993 (Alcaldía Mayor de Bogotá, 1993), para ello se debía llevar ante el Concejo las reformas intermedias, como la asignación de personería jurídica a las localidades, el establecimiento de una estructura administrativa, la distribución de competencias y recursos, y la determinación del número y tamaño de las localidades.

El último escenario de competencia exclusiva del Alcalde Mayor, pretendía desarrollar un conjunto de medidas para mejorar la gestión de las localidades, fortalecer la autonomía de sus autoridades y avanzar en un modelo de gestión territorial y de desconcentración del Distrito que acercara la administración a la ciudadanía. (Secretaría Distrital de Gobierno, 2009)

En la práctica sólo en este escenario se lograron desarrollar acciones, articuladas a la expedición del Decreto 101 de 2010 (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2010). En términos generales el decreto contenía seis decisiones en torno al proceso local:

- Realizar ajustes y fortalecer las instancias de coordinación local-central.
- Evaluar las delegaciones realizadas por los sectores y confirmar o recoger las mismas.
- Crear un sistema de información local sobre la gestión y el impacto de las acciones de la alcaldía local y el nivel central en el territorio.
- Reorganizar las alcaldías locales con una propuesta de estructura administrativa
- Implementar un esquema de gestión territorializada entre la administración central y local.
- Devolver la competencia de contratación de los recursos de los FDL a los alcaldes locales. (Secretaría Distrital de Gobierno, 2011)

En general, los 6 objetivos planteados en el Decreto se entrelazan y se pueden resumir en dos grandes apuestas; por un lado mejorar los esquemas de relación centro - localidades, que implica un modelo de gestión diferente en el territorio con un esquema de desconcentración fuerte; coordinación permanente entre las administraciones locales y los sectores y el apoyo para que lo local desarrolle sus competencias en materia policiva y de inversión de recursos.

Por otro lado, fortalecer institucionalmente las alcaldías locales, con una estructura administrativa adecuada, con sistemas de información que permitan mejorar la toma de decisiones tanto del nivel central como del local y respetar la autonomía local en la inversión de los recursos, como un paso hacia la descentralización administrativa y para corregir las fallas del modelo UEL.

Sin desconocer la importancia de los aspectos mencionados, para efectos de este estudio nos referiremos a la delegación de la ordenación del gasto, en tanto tiene impacto en los servicios locales, y a la relación de los sectores con esa nueva situación. Sobre la ordenación del gasto la administración justificaba la decisión de la siguiente manera:

En el marco de una precisión de las competencias y de las líneas de inversión y de un compromiso con una mayor autonomía local, las UEL deben ser suprimidas, y otorgarse la delegación completa a los(as) alcaldes(as) locales; esta medida debe acompañarse de un esquema de asesoría y control por parte de las entidades distritales en el marco de una distribución de competencias que permita precisar las responsabilidades de las localidades. (Secretaría Distrital de Gobierno, 2010).

El decreto fue expedido en marzo de 2010, pero la delegación operaba a partir de julio del mismo año. Esos cuatro meses debían dedicarse a desarrollar un esquema de acompañamiento del nivel central en lo local y en últimas, trasladar el conocimiento técnico e inclusive humano de las UEL a las alcaldías locales. La información sobre esta etapa de inversión de los recursos no es tan prolífica como la correspondiente a la UEL y se limita a informes emitidos por la Subsecretaría de Asuntos Locales de la Secretaría de Gobierno, dependencia que construyó el decreto y sólo relaciona el primer año de entrada en vigencia del 101.

Si se tiene en cuenta que según el pronunciamiento de la Contraloría Distrital, citado anteriormente, el ciclo de un proyecto se surtía en ocho (8) etapas, de las cuales tres correspondían a trámites exclusivos en la UEL, es decir el 45% del tiempo total de gestión de los proyectos financiados con recursos de los FDL. En consecuencia, suponiendo que no hay cambios en las habilidades y capacidades de los equipos locales, una vez que se consolide el modelo propuesto por el 101, deberíamos pasar de 15.7 meses para cerrar un contrato (es decir para entregar totalmente los bienes y servicios) a 8.7 meses. En otras palabras se abre la posibilidad de entregar bienes y servicios a las comunidades en el curso de la misma vigencia presupuestal, lo cual contribuiría en gran medida a reducir las obligaciones por pagar de los Fondos de Desarrollo Local. (Secretaría Distrital de Gobierno, 2010, 13)

Durante el primer año de aplicación del Decreto 101 se obtuvo la mayor ejecución en términos de recursos en comparación con administraciones anteriores, tal y como se demuestra en el siguiente tabla:

Antanas Mockus			Luis E. Garzón				Samuel Moreno		
2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
88.4%	91.4%	91.7%	88.0%	88.0%	94.9%	96.9%	91.5%	93.5%	97.9%

Tabla 2. Comparativo ejecución recursos locales - Tres administraciones de 2001 a 2010

Fuente: Adaptado Secretaría Distrital de Gobierno, Balance de la implementación del Decreto 101 de 2010, (2011) (p.38)

El 2010 era un año particular en temas de ejecución, regían las restricciones generadas por la ley de garantías, es decir, que no se podían usar algunas modalidades de contratación y, además, la Secretaría Distrital de Planeación adelantó una reforma en el manejo del Banco de Proyectos, lo que simplificaba el proceso de formulación y viabilización de proyectos; estos factores podrían haber acelerado la contratación, sin embargo, no existe información certera que apoye o desvirtúe esta teoría. (Secretaría Distrital de Gobierno, 2011)

Si bien en términos de tiempo la ejecución de recursos hubo una mejoría, no existe información que permita identificar si se superaron otros problemas del modelo UEL ya señalados, tales como la calidad de los bienes entregados, los sistemas de información para el seguimiento y en general la cualificación del proceso de planeación y por ende un mejor aprovechamiento de los recursos locales.

Frente a las críticas en torno a la ejecución física de las obras (y no sólo la contractual), en un informe al final de la administración Moreno sobre el balance del 101 de 2010, se destaca que mediante la implementación del decreto se incrementaron los giros dentro de una misma vigencia; es decir, sostenían que al existir un mayor número de giros, debía por tanto haber una mayor entrega de bienes a la comunidad. Lo anterior tomando como base que el incremento del porcentaje de giros en la inversión directa de 2011 fue de 40,27%, superior en 8.43% frente a lo realizado por el mismo concepto en la vigencia 2010 (31, 84%). (Secretaría Distrital de Gobierno, 2011)

Adicionalmente, incluía como balance una serie de aspectos positivos, entre los cuales se infería que el decreto había permitido mayor control social y un aumento de las licitaciones y los

procesos públicos, lo que denominaban como la “democratización de la contratación”. Sin embargo, la información allí presentada carecía de datos que pudiesen ser analizados con mayor detenimiento y, en últimas, que sustentaran estas afirmaciones.

Finalmente, una de las apuestas del 101, una vez devuelta la ordenación de gasto, estaba ligada a un proceso de acompañamiento técnico del nivel sectorial frente a local. Este acompañamiento incluía diagnósticos actualizados y pertinentes, criterios de elegibilidad y viabilidad de proyectos, canasta de costos y profesionales que acompañaran las etapas del proceso precontractual, contractual y pos contractual. Es importante realizar una comparación en los aspectos más trascendentales para la ejecución de los recursos de los Fondos de Desarrollo Local en cada uno de los modelos, la cual se desarrollara a continuación.

MODELO UNIDADES EJECUTIVAS LOCALES (UEL) Vs AUTONOMÍA LOCAL (Decreto 101 de 2010)

La aplicación del Artículo Octavo del Decreto 101 implicó una transformación en la dinámica de la gestión de la inversión local, simplificando de manera importante el proceso de formulación, viabilización, contratación, ejecución y seguimiento de los recursos de los Fondos de Desarrollo Local frente al modelo UEL. En este sentido, además de reseñar los resultados positivos generales en materia de porcentajes de ejecución presupuestal, conviene mencionar algunos ejemplos y realizar una comparación entre los dos modelos existentes, - que pese al poco tiempo que llevaba en aplicación el Decreto, y que aún no se han realizado todos los ajustes institucionales y los desarrollo reglamentarios necesarios para el aprovechamiento pleno del potencial que implica esta reforma -, demuestran el drástico cambio en el trámite de los proyectos y sus implicaciones en la entrega oportuna de los bienes y servicios a la comunidad. (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2010, Art 8)

MODELO UNIDADES EJECUTIVAS LOCALES (UEL)	MODELO AUTONOMÍA LOCAL (DECRETO 101 DE 2010)
VIABILIDAD DE LOS PROYECTOS LOCALES	VIABILIDAD DE LOS PROYECTOS LOCALES

<p>Cada UEL aplicaba criterios diferentes para la viabilidad anual de los proyectos, algunos más complejos que otros. En algunos casos la UEL no viabilizaba directamente sino solicitaba el concepto técnico (intermediaba) a las áreas misionales de la Secretaría respectiva (Educación, Salud). En otros, incluso solicitaba una viabilidad jurídica adicional (Integración Social). El tiempo invertido en el proceso de viabilidad, ocasionaba grandes retrasos al proceso de contratación y ejecución.</p>	<p>Paralelamente a la expedición e implementación del Decreto 101 de 2010, la Secretaría Distrital de Planeación cambió y actualizó la reglamentación del Banco de Programas y Proyectos del Distrito del cual hacen parte los Bancos de Proyectos de las Localidades. Se estableció una única viabilidad otorgada por la Oficina de Planeación de cada Alcaldía, la cual es válida durante el horizonte del Plan, e incluso puede superar el período de gobierno, si se trata de un proyecto de continuidad. En adelante la administración del Banco se realiza a través de SEGPLAN, las localidades han migrado el 100% de sus proyectos al sistema, y el proceso en general es mucho más ágil y eficiente.</p>
<p style="text-align: center;">INVERSIÓN EN VÍAS LOCALES:</p> <p>Se registraban dificultades como: Agrupación o empaquetamiento de proyectos de diferentes localidades en una sola Licitación, proceso realizado tanto por la UEL IDU como por la Unidad Administrativa Especial de Mantenimiento y Rehabilitación Vial; Retraso en ejecución física de las obras en algunos casos correspondientes a recursos de proyectos de vigencias 2008 e incluso 2007, afectando a varias localidades; Declaración de caducidad de contratos o dificultades de liquidación de contratos en una Localidad afectando a las demás, aumentando sus</p>	<p style="text-align: center;">INVERSIÓN EN VÍAS LOCALES:</p> <p>Contratación y Ejecución Física de las obras de vías Locales en la misma Vigencia, a través de Licitación Pública, por localidad. Ejemplo: Ejecución Física de las obras previstas en más del 90% o incluso en el 100% en la misma vigencia 2011, en Localidades como Teusaquillo, Antonio Nariño, Suba, otras.</p> <p>Además se logró dar respuesta oportuna a las comunidades interviniendo las vías efectivamente priorizadas.</p> <p>Se aplicó exitosamente el esquema de vigencias futuras.</p> <p>En el evento de tener dificultades en la</p>

obligaciones por pagar; se cambiaban tramos priorizados para intervención.	ejecución del contrato, una localidad no afecta a las demás por efecto de su autonomía.
<p style="text-align: center;">INVERSIÓN EN PREVENCIÓN Y ATENCIÓN DE EMERGENCIAS:</p> <p>Los procesos de dotación de los Comités Locales de Emergencia estaban muy retrasados. En vigencia de la UEL, la entrega de los elementos en ocasiones tomaba más de 2 años. El empaquetamiento de procesos no consideraba las diferencias y prioridades de cada Localidad.</p>	<p style="text-align: center;">INVERSIÓN EN PREVENCIÓN Y ATENCIÓN DE EMERGENCIAS:</p> <p>Contratación y Entrega de Dotación a Comité Local de Emergencias el mismo año. Ejemplo: FDL Fontibón. Dotación equipos para enfrentar emergencia ola invernal.</p> <p>Dotación de elementos ajustados a las necesidades y tipo de riesgo de cada Localidad.</p>
<p style="text-align: center;">INVERSIÓN EN OBRAS DE MITIGACIÓN:</p> <p>Retraso en la ejecución tanto de estudios y diseños como de obras en los puntos identificados como prioritarios. Recursos de vigencias anteriores (inclusive 2007) aún sin ejecutar.</p> <p>La no ejecución oportuna de las obras provocaba necesidad de actualizar los estudios y diseños, con lo cual los costos reales terminan siendo superiores al presupuesto asignado. Ejemplo: Obras de Mitigación en Rafael Uribe Uribe.</p>	<p style="text-align: center;">INVERSIÓN EN OBRAS DE MITIGACIÓN:</p> <p>La aplicación de las facultades entregadas por el Decreto 101 ha permitido comenzar a superar el retraso en la ejecución de las obras de mitigación en puntos críticos, a través de la realización ágil de las licitaciones necesarias por parte de la Alcaldía Local, como en el caso de la Localidad de Usaquén en relación con las obras de mitigación en Villa Nidia.</p>
<p style="text-align: center;">INVERSIÓN EN OBRAS DE ADECUACIÓN DEL ESPACIO PÚBLICO</p> <p>Al igual que lo ocurrido con las vías, el empaquetamiento de procesos terminó</p>	<p style="text-align: center;">INVERSIÓN EN OBRAS DE ADECUACIÓN DEL ESPACIO PÚBLICO.</p> <p>Las localidades, viabilizaron los proyectos y realizaron procesos de contratación pública</p>

<p>afectando a las localidades, en especial cuando la capacidad del ejecutor ocasionaba retrasos en las obras en determinadas Localidades, o en los casos en los cuales se declararon incumplimientos por contratos, en este caso de vigencia 2009, con muy baja o ninguna ejecución en algunas Localidades.</p>	<p>ágiles, de esta forma en la misma vigencia 2011 se han ejecutado al 100% y entregado para uso obras en espacio público como calles peatonales, andenes, etc. Un ejemplo sobre este particular es la Localidad de Puente Aranda, donde se han dado al servicio las obras construidas con recursos 2011, mientras se sigue esperando la ejecución de las financiadas con recursos del año 2009.</p>
<p style="text-align: center;">INVERSIÓN EN SALONES COMUNALES.</p> <p>Los proyectos de infraestructura comunal se encontraban entre los que más retrasos registraban al comienzo de la presente Administración, afectados por diversas dificultades surgidas en vigencia del esquema UEL, al punto que durante los primeros dos años del actual gobierno distrital no se ejecutaron obras de este tipo.</p>	<p style="text-align: center;">INVERSIÓN EN SALONES COMUNALES.</p> <p>Las Alcaldías Locales han realizado ágiles procesos públicos de contratación para hacer uso de los estudios y diseños que la UEL no ejecutó. Adicionalmente han realizado un esfuerzo para cumplir las metas atrasadas de los Planes de Desarrollo Local sobre este particular, contratando y ejecutando nuevos estudios de diseños y haciendo uso inmediato de los mismos para la ejecución de las obras.</p>
<p style="text-align: center;">INVERSIÓN EN ATENCIÓN DE POBLACIÓN VULNERABLE.</p> <p>La atención a la población vulnerable, tales como adulto mayor, personas en condición de discapacidad, etc. no era suficientemente oportuna ante los dispendiosos trámites para la viabilidad y contratación de los proyectos a través de las UEL, y porque al igual que en los demás temas, los procesos de contratación de</p>	<p style="text-align: center;">INVERSIÓN EN ATENCIÓN DE POBLACIÓN VULNERABLE.</p> <p>Con la asesoría y entrega de lineamientos técnicos por parte de los Sectores a las Localidades, se ha mejorado en los tiempos de entrega de los bienes y servicios, tales como los elementos relacionados con Bancos de Ayudas Técnicas para discapacidad, salud oral, visual y auditiva, dotación de jardines</p>

<p>estos temas también solían “empaquetarse”</p>	<p>infantiles, programas de promoción y prevención en salud, entre otros.</p>
<p style="text-align: center;">INVERSIÓN EN PROGRAMAS DE RECREACIÓN Y DEPORTE.</p> <p>La contratación en los últimos meses del año, para la realización de juegos de integración ciudadana, intercolegiados, interescolares y demás eventos recreodeportivos ocasionaba la realización en muchos casos de una versión atrasada de los mismos, la realización forzada de 2 eventos del mismo tipo el mismo año, o la suspensión de uno de los eventos por el cruce de cronogramas, a pesar de ser proyectos con tiempos cortos de ejecución. De igual manera, el manejo centralizado de estos proyectos limitaba la participación de las organizaciones de base de cada localidad en la ejecución de los proyectos de su interés.</p>	<p style="text-align: center;">INVERSIÓN EN PROGRAMAS DE RECREACIÓN Y DEPORTE.</p> <p>La facultad de contratar directamente estos proyectos ha permitido a las alcaldes y alcaldes locales no solo la realización más oportuna de los diferentes eventos sino su ajuste a las condiciones específicas de cada Localidad, aspectos que se convertían en difusos con la intervención de las UEL. Adicionalmente la respuesta directa de la Alcaldía Local en estos temas a la comunidad ha incidido directamente en el aumento de la gobernabilidad y en un mayor grado de legitimidad de la administración local ante la comunidad de su jurisdicción.</p>
<p style="text-align: center;">INVERSIÓN EN DOTACIÓN DE LABORATORIOS, SALAS DE INFORMÁTICA Y LABORATORIOS DE IDIOMAS.</p> <p>Los proyectos de este tipo también eran afectados por las dificultades del empaquetamiento de los mismos en un solo proceso contractual. En los casos en que una licitación se declaraba desierta esto afectaba a todas las localidades involucradas en la misma,</p>	<p style="text-align: center;">INVERSIÓN EN DOTACIÓN DE LABORATORIOS, SALAS DE INFORMÁTICA Y LABORATORIOS DE IDIOMAS.</p> <p>En el nuevo escenario, se facilitan todas las etapas del proceso contractual, y por tanto la entrega más oportuna de los bienes y servicios, contribuyendo así a mejorar los indicadores en materia de educación. Dichos procesos contractuales son realizados observando los</p>

<p>e igualmente los procesos de liquidación de los contratos se tornaban complejos, pues una solo FDL atrasado con el ingreso a almacén de los elementos, por ejemplo, ocasionaba la afectación de las demás Localidades y el incremento de sus obligaciones por pagar.</p>	<p>requerimientos del sector y los lineamientos en materia de especificaciones y características de los elementos, para garantizar la utilidad y calidad de las dotaciones entregadas; aspectos que son muy importantes, tanto en los sectores de inversión en los cuales la Localidad tiene más autonomía, como en aquellos en los cuales se limita a concurrir con los recursos del FDL en la atención de problemas de ciudad (en materia de salud y educación principalmente)</p>
<p style="text-align: center;">MESAS TÉCNICAS DE SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO A LA INVERSIÓN LOCAL</p> <p>En las mesas convocadas y lideradas por la Subsecretaría de Asuntos Locales no se lograba el nivel de coordinación necesario entre las UEL y Alcaldías Locales, se establecían compromisos los cuales eran usualmente incumplidos por las partes, cada UEL aplicaba criterios y metodologías de trabajo y gestión diferentes y no se contaba siempre con los documentos técnicos necesarios.</p>	<p style="text-align: center;">MESAS TÉCNICAS DE SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO A LA INVERSIÓN LOCAL.</p> <p>En el nuevo escenario, la participación de las UEL o la dependencia encargada de la asistencia y asesoría técnica a la inversión local es diferente, se realiza directamente en la Localidad, y se basa en los documentos técnicos y criterios de viabilidad y elegibilidad establecidos por el sector respectivo en cumplimiento del Decreto 101. De esta manera la asesoría es concreta y se ha logrado avanzar en democratizar el conocimiento técnico entre los equipos de planeación local, lo cual ha permitido dar una dinámica diferente a la solución de las dificultades que se presentan en materia de gestión de la inversión local.</p>

Tabla 3. Comparativo Modelo UEL Vs Autonomía Local

Fuente: (PREDIS) (Secretaría Distrital de Gobierno, 2010) (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2010)

Adicionalmente la respuesta directa de las Alcaldías Locales en estos temas a la comunidad ha incidido directamente en el aumento de la gobernabilidad y en un mayor grado de legitimidad de la administración local ante la comunidad de su jurisdicción.

Por último, se resalta la transparencia que trae consigo el modelo de Autonomía Local (en la siguiente tabla se identifica como FDL) frente al modelo de Unidades Ejecutivas Locales (UEL), teniendo en cuenta que se aumentaron sustancialmente los procesos públicos de licitación, como se puede observar en la siguiente tabla:

LICITACIONES PÚBLICAS REALIZADAS				
Realizadas por	Vigencia 2009	Vigencia 2010	Vigencia 2011	Total 2009 - 2011
UEL	40	4	0	44
FDL	17	108	161	286
Total	57	112	161	330

Tabla 4. Licitaciones Públicas Modelo UEL Vs Autonomía Local (FDL)

Fuente: PREDIS (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2000). Cálculos David Díaz

Siendo la Licitación Pública el mecanismo de selección pública de contratistas del Estado por excelencia, analizando la tabla 4 es destacable el aumento del número de Licitaciones realizados por las Alcaldías Locales (en aplicación del Decreto 101) para la ejecución de proyectos financiados con recursos de los FDL, frente al número de las realizadas anteriormente por la UEL para la contratación básicamente del mismo tipo y cantidad de proyectos. Esto denota además el grado de transparencia en la ejecución de los recursos asignados principalmente a los proyectos de infraestructura, tales como los relacionados con mantenimiento, construcción y rehabilitación de vías, andenes, parques, salones comunales, obras en espacio público, entre otras, o las dotaciones de bancos de ayudas técnicas, laboratorios, salas de cómputo, salas de idiomas, suministro de refrigerios escolares, entre otros temas dirigidos a la atención oportuna y de calidad a la población vulnerable.

CONCLUSIONES

La Aplicación del Decreto 101 de 2010 (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2010), se ha traducido en la consolidación de un proceso de democratización de la información de la inversión local. Por un lado, la información técnica que antes solo manejaban los sectores, ahora ha sido apropiada por los equipos de planeación local, quienes de esta manera a su vez pueden mantener una comunicación más fluida con las comunidades e informarlos del estado de gestión de los proyectos.

A su vez, al no agruparse los proyectos de las diferentes Localidades, en este nuevo esquema de gestión territorializada, los ciudadanos y las Juntas Administradoras Locales, al igual que las organizaciones sociales, no solo pueden hacer un control social más fácil y cercano (antes la distancia de las UEL era una barrera inquebrantable, y tanto la información como la responsabilidad se diluían) a cada proceso, sino que además tanto las organizaciones sociales y comunitarias de cada Localidad.

De otro lado, el sector productivo local tiene mayor oportunidad de participar en los procesos de contratación para la ejecución de los proyectos, que a su vez han democratizado la selección de los ejecutores y ha propendido por el aumento en la aplicación de las modalidades públicas de selección.

Es importante anotar que la decisión de devolver la autonomía en los recursos en términos de descentralización es un acierto, en tanto permite una respuesta más directa a los alcaldes y contribuye a delimitar los asuntos de los cuales se debe ocupar la localidad. Los problemas presentados no tienen que ver con la devolución y si con aspectos generales del modelo de relación centro- localidades.

De igual manera, quedan ciertos retos para seguir perfeccionado el modelo de Autonomía Local y concretar el modelo de descentralización con la reforma del Decreto 1421 de 1993 o la presentación y discusión de proyectos de acuerdo en el Concejo distrital, en especial, en lo relacionado con la definición de competencias entre el nivel local y el distrital.

Bibliografía

Alcaldía Mayor de Bogotá. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Obtenido de

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>

Alcaldía Mayor de Bogotá. (2006). *Acuerdo 257 "POR EL CUAL SE DICTAN NORMAS BÁSICAS SOBRE LA ESTRUCTURA, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LOS ORGANISMOS Y DE LAS ENTIDADES DE BOGOTÁ, DISTRITO CAPITAL"*.

Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=22307>

Alcaldía Mayor de Bogotá. (1993). *Decreto Ley 1421 "Por el cual se dicta el régimen especial para el Distrito Capital de Santafé de Bogotá"*. Obtenido de

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9027>

Alcaldía Mayor de Bogotá. (1993). *Decreto Ley 1421 "Por el cual se dicta el régimen especial para el Distrito Capital de Santafé de Bogotá"*. Obtenido de

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9027>

Alcaldía Mayor de Bogotá. (1994). *Acuerdo 12 "por el cual se establece el Estatuto de Planeación del Distrito Capital y se reglamenta la Formulación, la Aprobación, la Ejecución y la Evaluación del Plan de Desarrollo Económico y Social y de Obras Públicas del Distrito Capital"*. Obtenido de

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=524>

Alcaldía Mayor de Bogotá. (1998). *Decreto 176 "por el cual se efectúan unas delegaciones"*.

Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=2376>

Alcaldía Mayor de Bogotá. (2000). *Acuerdo 13 "Por el cual se reglamenta la participación ciudadana en la elaboración aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control del Plan de Desarrollo Económico y Social para las diferentes Localidades que conforman el Distrito Capital"*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3784>

Alcaldía Mayor de Bogotá. (2008). *Plan de Desarrollo Distrital de la administración de Samuel Moreno Bogotá positiva: para vivir mejor 2008-2012*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4982>.

Alcaldía Mayor de Bogotá. (2010). *Decreto 101 "Por medio del cual se fortalece institucionalmente a las Alcaldías Locales, se fortalece el esquema de gestión territorial de las entidades distritales en las localidades se desarrollan instrumentos para una mejor gestión administrativa"*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=39198>

Botero, M. H. (2010). Bogotá y la descentralización intraterritorial: crónica de una historia inconclusa. Documento de investigación núm. 37. Universidad del Rosario. Bogotá: Universidad del Rosario.

Contraloría Distrital de Bogotá . (2009). *Informe Auditoria Integral con enfoque especial a la contratación de los Fondos de Desarrollo Local* . Bogotá.

DANE. (26 de 02 de 2014). *Reloj de Población*. Obtenido de http://www.dane.gov.co/reloj/reloj_animado.php

Fainboim, I. G. (2000). *Misión de Reforma Institucional de Bogotá. Planeación Urbana e Instituciones Presupuestales. Tomo I*. Obtenido de <http://www.mineduacion.gov.co/observatorio/1722/article-239120.html>

Secretaría Distrital de Gobierno. (2009). *Política de descentralización territorial para Bogotá – Hacia la democracia local*. Bogotá.

Secretaría Distrital de Gobierno. (2010). *Informe sobre la implementación del Decreto 101*. Bogotá.

Secretaría Distrital de Gobierno. (2011). *Balance de la implementación del decreto 101 de 2010*. Bogotá.

Secretaría Distrital de Planeación . (26 de 02 de 2014). *Reloj de Población*. Obtenido de <http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/Informaci%F3nTomaDecisiones/Estadisticas/RelojDePoblacion>

Secretaría Distrital de Planeación. (2010). *Manual de procedimientos para la operación y administración del Banco de programas y proyectos local*. Bogotá.

Universidad Nacional & Secretaria Distrital de Planeación. (2009). *Diagnóstico Sobre Los Tiempos De Formulación Y Viabilización De Los Proyectos De Inversión Local 2003-2006*. Bogotá.