



# BOGOTÁ



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.

## PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL Cultura, Recreación y Deporte

Bogotá D.C. 2020 - 2024

SECRETARÍA DISTRITAL DE CULTURA,  
RECREACIÓN Y DEPORTE

Dirección de Planeación  
2020 - 2024

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1.</b>	<b>INTRODUCCIÓN.</b>	4
<b>2.</b>	<b>MARCO NORMATIVO.</b>	6
<b>3.</b>	<b>LA SECRETARÍA DE CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTE.</b>	7
3.1.	Objeto.	7
3.2.	Estructura organizacional.	7
3.3.	Mapa de procesos.	9
<b>4.</b>	<b>ANÁLISIS DE CONTEXTO ORGANIZACIONAL.</b>	10
4.1.	Análisis Estratégico Externo.	10
4.2.	Análisis Estratégico Interno.	11
4.3.	Matriz DOFA.	11
<b>5.</b>	<b>MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.</b>	12
5.1.	Misión.	13
5.2.	Visión.	13
5.3.	Valores.	13
5.4.	Principios.	14
5.5.	Política de Calidad.	15
5.6.	Objetivos Estratégicos.	16
<b>6.</b>	<b>DESPLIEGUE ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.</b>	19
6.1.	Introducción.	19
6.2.	Balanced Scorecard.	19
6.3.	Mapa Estratégico.	20
<b>7.</b>	<b>MATRIZ DE ALINEACIÓN DEL PEI.</b>	22
7.1.	Introducción.	22
<b>8.</b>	<b>HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO PEI.</b>	22
8.1.	Introducción.	22
8.2.	Herramienta de medición.	22
<b>9.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA.</b>	24

## LISTA DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1</b> Guía para la Planeación de la Gestión Distrital.....	5
<b>Ilustración 2</b> Estructura Organizacional Directiva SCRD.....	8
<b>Ilustración 3</b> Mapa de Procesos del SGC.....	10
<b>Ilustración 4</b> Marco Estratégico Institucional.....	12
<b>Ilustración 5</b> Valores de la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte.....	13
<b>Ilustración 6</b> Principios Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte.....	14
<b>Ilustración 7</b> Balanced Scorecard.....	20
<b>Ilustración 8</b> Mapa estratégico Institucional.....	21

## LISTA DE ANEXOS

<b>Anexo 1:</b> .....	Análisis de Contexto Organizacional de la SCRD
<b>Anexo 2:</b> .....	Matriz de alineación PEI
<b>Anexo 3:</b> .....	Herramienta de medición y seguimiento

## 1. INTRODUCCIÓN

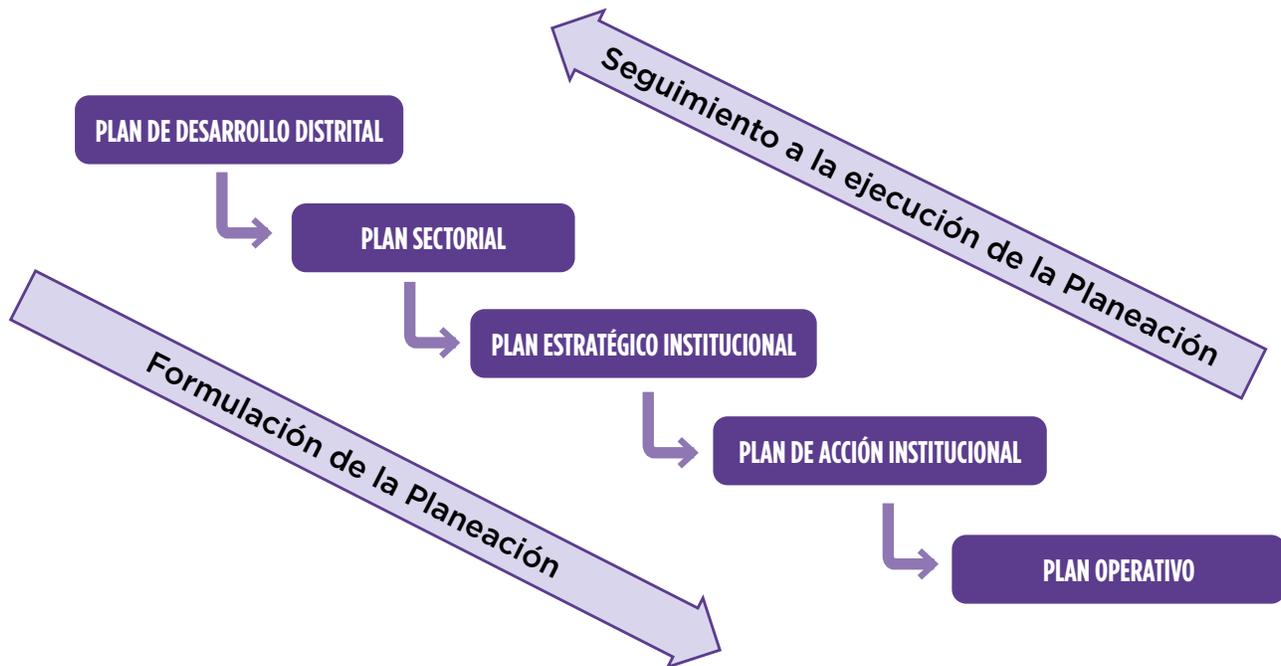
El Plan Estratégico Institucional de la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte (PEI 2020-2024), es un documento en el que se incluyen los componentes del direccionamiento estratégico de la entidad, que orientan el quehacer institucional de la Secretaría y los que determinan la dirección hacia la cual se quiere enfocar estratégicamente la entidad para el cumplimiento y logro de las metas y objetivos, identificando las apuestas diferenciadoras, sello o marca de la gestión, en beneficio de la ciudadanía.

El Plan Estratégico Institucional se articula con el Plan de Desarrollo Distrital 2020-2024, “Un Nuevo Contrato Social y Ambiental para la Bogotá del Siglo XXI” (PDD), y se alinea con las siguientes Políticas Públicas de largo plazo: Economía Cultural Creativa 2019-2038 del Documento Conpes 02; Cultura Ciudadana 2019-2038 del Documento Conpes 10; Deporte, Recreación, Actividad Física, Parques y Escenarios para Bogotá-DRAFE 2020-2038 y Distrital de Cultura, Escritura y Oralidad 2020-2038; y está alineado con las siguientes Políticas Públicas del sector Cultura, Recreación y Deporte: Plan Decenal de Cultura 2021; Documentos de Planes Estratégicos Culturales (PEC); Documento Agenda Abierta Bogotá Cultural 2038 y Plan Distrital de Lecturas y Bibliotecas.

El Plan Estratégico Institucional 2020-2024 se constituye en una guía para que todos los miembros de la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá (SCRD) conozcan, interioricen y participen activamente en su eficaz implementación y control, por lo que se incluye un sistema de medición con indicadores de gestión que monitorearán y controlarán su cumplimiento.

En la siguiente ilustración se especifica el Flujo de la Planeación en Bogotá –un modelo en cascada– donde la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte identifica sus objetivos y estrategias relacionadas en el PDD; luego cada área o proceso formula sus propios planes, objetivos, estrategias, metas e indicadores en los Planes de Acción Institucional y Operativo para su seguimiento y control de abajo hacia arriba. Este modelo permite identificar los diferentes niveles de intervención en la planeación (entidad, direcciones, subdirecciones, servidores) a nivel distrital, sectorial e institucional; caracterizados por una serie de objetivos relacionados entre sí, desde la misión de la entidad, pasando por los objetivos estratégicos y operativos en una secuencia articulada.

**Ilustración 1:** Guía para la Planeación de la Gestión Distrital.



Fuente: Secretaría General. Alcaldía de Bogotá.

Este documento consta de ocho capítulos, los cuales se describen así: Capítulos 1 y 2 explican la articulación del PEI con el PDD, con políticas públicas de largo plazo y distritales; también explica los fundamentos normativos. El Capítulo 3 menciona el objeto social y los diferentes roles, la conformación de la estructura organizacional y los procesos de la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte. El Capítulo 4 se ocupa del estudio del contexto interno y externo, incluido el análisis de las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales de la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte, e incluye la matriz estratégica DOFA. El Capítulo 5 incluye los pilares estratégicos, los objetivos estratégicos y de la calidad que ha definido el Sistema de Gestión de la Calidad de la Secretaría Distrital CRD. Los pilares, la Misión, Visión, Valores, Principios y Política de Calidad son directrices estratégicas que orientan la gestión de la entidad en el mediano y largo plazo para lograr las apuestas, objetivos y metas definidas por el PEI. El Capítulo 6 explica el despliegue estratégico institucional de abajo hacia arriba, se inicia en los indicadores de desempeño de los planes de acción, táctico y operativo, luego las estrategias, los objetivos estratégicos y termina en la visión y misión. Además define el mapa estratégico con sus cuatro perspectivas: usuarios, procesos, recursos y aprendizaje; y clasifica para cada perspectiva los objetivos estratégicos del PEI. El Capítulo 7 contiene los planes de acción que al ejecutarse harán posible el logro de los objetivos estratégicos, estos planes incluyen los propósitos del PDD aplicables a la entidad, los programas, general y estratégico, los proyectos de inversión, sus objetivos y las metas por vigencia. Estos planes son el instrumento mediante el cual la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte programa y realiza el seguimiento a los productos y actividades previstas por periodos de tiempos determinados. El Capítulo 8 describe la herramienta de medición, que controla a través de indicadores el cumplimiento de metas, cualitativas y cuantitativas.

## 2. MARCO NORMATIVO

En el marco de lo dispuesto en esta Ley 152 de 1994 y el Decreto 1499 de 2017, incorporado en el Decreto 1083 de 2015, todas las entidades distritales deben elaborar, con base en los lineamientos del Plan Distrital de Desarrollo y de las funciones que le señala la ley, un plan indicativo cuatrienal desagregados en planes de acción anuales los cuales serán base para la evaluación de resultados. Todas las entidades que manejen recursos públicos deben contar con procesos que regulen su gestión garantizando que genere resultados visibles y medibles para la ciudadanía. Bajo este principio, el Gobierno Nacional de Colombia ha establecido que todas las entidades de carácter público deben desarrollar un Plan Estratégico Institucional que garantice planeación, calidad, ejecución, desempeño y seguimiento a su gestión.

El Decreto 1083 de 2015, modificado por el Decreto 1499 de 2017, establece el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades públicas, con el objetivo de resolver los requerimientos integrales de los ciudadanos con transparencia y calidad en el servicio. La Dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación del MIPG obliga a las entidades a tener claro el horizonte a corto y mediano plazo que le permita definir la ruta estratégica que guiará su gestión institucional, con miras a satisfacer las necesidades de sus grupos de valor, así como fortalecer su confianza y legitimidad, permitiéndole a la entidad pública definir la ruta estratégica que guiará su gestión institucional, con miras a 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. El MIPG surge de la integración de los Sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la Calidad en un solo Sistema de Gestión, y de la articulación de este con el Sistema de Control Interno. En el Sistema de Gestión están contemplados todas las entidades y organismos del Estado, 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, en el marco de la legalidad y la integridad. El Sistema de Gestión se complementa y articula con otros sistemas, modelos y estrategias que establecen lineamientos y directrices en materia de gestión y desempeño para las entidades públicas, tales como el Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano y el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, de Gestión Ambiental y de Seguridad de la Información.

El Decreto 612 de 2018, en su numeral 2.2.22.3.14, establece que las entidades del Estado, de acuerdo con el ámbito de aplicación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, y el Plan de Acción de que trata el artículo 74 de la Ley 1474 de 2011, deberán publicar en su respectiva página web el Plan de Acción para el año siguiente, en el cual se especificarán los objetivos, las estrategias, los proyectos, las metas, los responsables, los planes generales de compras y la distribución presupuestal de sus proyectos de inversión junto a los indicadores de gestión, e integrar los planes institucionales y estratégicos que se relacionan a continuación y publicarlo, en su respectiva página web, a más tardar el 31 de enero de cada año: 1. Plan Institucional de Archivos de la Entidad PINAR; 2. Plan Anual de Adquisiciones; 3. Plan Anual de Vacantes; 4. Plan de Previsión de Recursos Humanos; 5. Plan Estratégico de Talento Humano; 6. Plan Institucional de Capacitación; 7. Plan de Incentivos Institucionales; 8. Plan de Trabajo Anual en Seguridad y Salud en el Trabajo; 9. Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano; 10. Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (PETI); 11. Plan de Tratamiento de Riesgos de Seguridad y Privacidad de la Información; 12. Plan de Seguridad y Privacidad de la Información.

### 3. LA SECRETARÍA DE CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTE

Es la entidad distrital encargada de formular e implementar de manera concertada con otras entidades del sector, las políticas públicas relacionadas con cultura, recreación y deporte, en la búsqueda de la transformación y sostenibilidad cultural de la ciudad, aportando valor al ejercicio y disfrute de los derechos y libertades de los ciudadanos, con impacto en la calidad de vida de los habitantes de la Bogotá-Región.

#### 3.1. Objeto

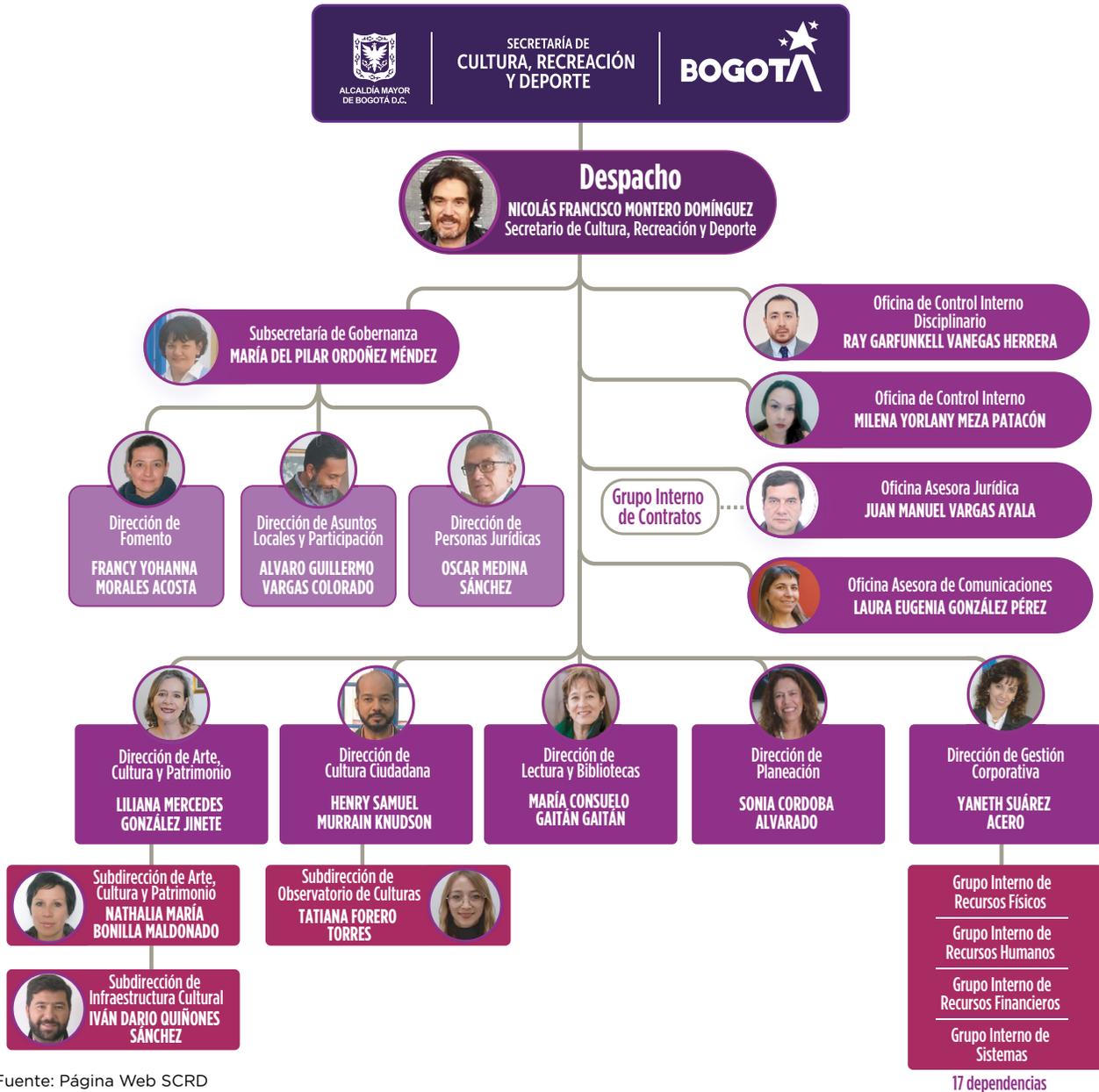
Según el Decreto 037 de 2017, la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte tiene por objeto orientar y liderar la formulación concertada de políticas, planes y programas en los campos cultural, patrimonial, recreativo y deportivo del Distrito Capital, en coordinación con la Secretaría Distrital de Planeación, sus entidades adscritas y vinculadas y la sociedad civil.

En este mismo Decreto se definen las responsabilidades y funciones de la Secretaría como líder del Sector Cultura, Recreación y Deporte en el Distrito Capital.

#### 3.2. Estructura organizacional

El Alcalde Mayor de Bogotá D.C., en el marco del Acuerdo 257 de 2006, expidió el Decreto 037 de 2017, por medio del cual se modificó la estructura organizacional de la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte, que actualmente cuenta con 17 dependencias: 1 despacho de la Secretaría; 1 Subsecretaría de Gobernanza, 4 oficinas asesoras; 8 direcciones y 3 subdirecciones. El Secretario como líder del sector Cultura, Recreación y Deporte es el encargado de conducir y dirigir la implementación del Plan Estratégico Institucional 2020-2024, y en momentos de cambios, redireccionar estratégicamente a fin de lograr la consecución de los objetivos organizacionales. En la siguiente ilustración se muestra el nivel directivo de la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá.

**Ilustración 2: Estructura Organizacional Directiva SCRCD**



Fuente: Página Web SCRCD

Este equipo bajo el liderazgo del Secretario tiene entre sus responsabilidades formular estrategias para garantizar la conservación y enriquecimiento de la creación y expresiones culturales propias de la ciudad diversa en su conformación étnica, sociocultural e histórica, diseñar estrategias de divulgación y conservación del patrimonio cultural tangible e intangible, velar por el ejercicio del deporte en sus manifestaciones recreativas, competitivas y autóctonas con impacto en el desarrollo de una mejor salud en el ser humano y formular mecanismos para lograr la participación de los ciudadanos y ciudadanas en programas recreativos y deportivos.

### 3.3. Mapa de procesos

Es la representación gráfica que identifica e interrelaciona los procesos de la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte; es importante en la formulación del Plan Estratégico Institucional debido a que su objetivo es conocer mejor y más profundamente el funcionamiento y el desempeño de los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación y las actividades en los que la entidad se halla involucrada, prestando una atención especial a aquellos aspectos estratégicos relacionados con el foco (Core) de la entidad.

De acuerdo con el Sistema de Gestión de la Calidad evaluado y certificado por SGS Colombia, la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte cuenta con dieciséis (16) procesos clasificados y definidos así:

- **Procesos estratégicos.** Son 3 procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, aseguramiento de la disponibilidad de recursos y revisiones por parte de la Dirección: Dirección Estratégica, Mejora Continua y Comunicaciones.
- **Procesos misionales.** Son 4 procesos que permiten proporcionar el resultado previsto por la Entidad en el cumplimiento de su misión, es decir, aquellos que permiten desarrollar los productos y servicios institucionales: Transformaciones Culturales, Gestión de la Infraestructura Cultural y Patrimonial, Participación y Diálogo Social y Fomento.
- **Procesos de apoyo.** Son 7 procesos que permiten la provisión interna de recursos que se requieren para la implementación y la mejora de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad: Gestión Documental de Recursos Físicos y Servicios Generales, Atención al Ciudadano, Gestión Financiera, Gestión Jurídica, Gestión del Talento Humano, Formalización de Entidades sin ánimo de Lucro y Gestión de TIC.
- **Procesos de evaluación.** Son 2 procesos necesarios para medir y recopilar datos destinados a realizar el análisis y mejora del desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad. Los responsables de procesos tienen un rol clave en la implementación del Plan Estratégico Institucional. A continuación, se presenta el mapa de procesos de la SCRD: Seguimiento y Evaluación de la Gestión y Control Disciplinario.

Ilustración 3: Mapa de Procesos del SGC



Fuente: Página web SDCRD

## 4. ANÁLISIS DE CONTEXTO ORGANIZACIONAL

La formulación del Plan Estratégico Institucional 2020-2024 se realiza a partir de un análisis colectivo de los objetivos y metas que busca la entidad, haciendo énfasis en que para ello, es fundamental el análisis de su situación actual (contexto estratégico que determina debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas), teniendo en cuenta las políticas distritales y sectoriales, sus funciones, su talento humano, los recursos disponibles, su cultura y clima organizacional, entre otros factores, con el fin de visualizar las acciones futuras y alcanzar satisfactoriamente sus apuestas estratégicas (ver Anexo 1, Análisis de Contexto).

### 4.1. Análisis Estratégico Externo

El análisis del ambiente externo de una organización es una evaluación objetiva de los cambios en marcha de su macroambiente a nivel local, regional, nacional o mundial que permite comprender mejor el entorno en que ella actúa. Este análisis tiene como finalidad identificar los factores claves de éxito exigidos por el entorno e identificar y evaluar los factores, oportunidades y amenazas, que afectan a su desempeño, y que deben abordarse o aprovecharse y controlarse o eliminarse respectivamente. El resultado de este análisis queda plasmado en las Matrices de Factores claves de éxito y Estratégica externa.

Para el desarrollo del PEI de la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá se analizan los efectos causales de manera deductiva. De esta forma, se construye un marco de análisis de dos elementos: la identificación de factores claves de éxito y el análisis PESTAL.

### Factores Claves de Éxito (FCE)

Los factores claves de éxito del macroambiente de una organización son aquellos elementos que satisfacen plenamente los requerimientos de los usuarios y partes interesadas. Los FCE son por definición los que permiten a una organización prosperar en entornos de mucha competencia o exigencia de los usuarios. Para determinar factores claves de éxito se compara a la SCR D con las organizaciones, planes y mega tendencias internacionales que establecen factores de múltiples dimensiones, factores de trabajos conjuntos de las diferentes agencias disponibles que han establecido factores de éxito en sus programas. Ver Anexo No. 1: Análisis de Contexto Organizacional de la SCR D. Factores claves de éxito.

### Análisis PESTAL

El análisis PESTAL es una herramienta que se utiliza para el análisis de las variables externas de una organización, por lo que es parte importante en la formulación de este PEI 2020-2024, en el entendido que permite identificar las fuerzas externas a nivel macro que influyen sobre la entidad y pueden determinar su evolución, desde diferentes variables. Estas variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales pueden modificar el desempeño en la búsqueda de sus objetivos y la estructura competitiva de una organización. Ver Anexo No. 1: Análisis de Contexto Organizacional de la SCR D. Matriz Estratégica externa

## 4.2. Análisis Estratégico Interno

La competitividad de una organización depende de sus capacidades y los atributos distintivos de su ambiente interno. En el evento de que estas capacidades impacten positivamente los requerimientos de sus demandantes o usuarios, y grupos de interés, tendrá una posición dominante o favorable sobre los actores de su contexto externo. El análisis estratégico interno se encarga de investigar las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades, como también el análisis de la cultura organizacional de que dispone la entidad para enfrentar las necesidades y expectativas de su macroentorno. A continuación, se presentan las fortalezas y debilidades relevantes de la Secretaría de Cultura, Recreación y Deportes, identificadas como consecuencia del análisis a su ambiente interno. Ver Anexo No. 1: Análisis de Contexto Organizacional de la SCR D. Matriz Estratégica Interna.

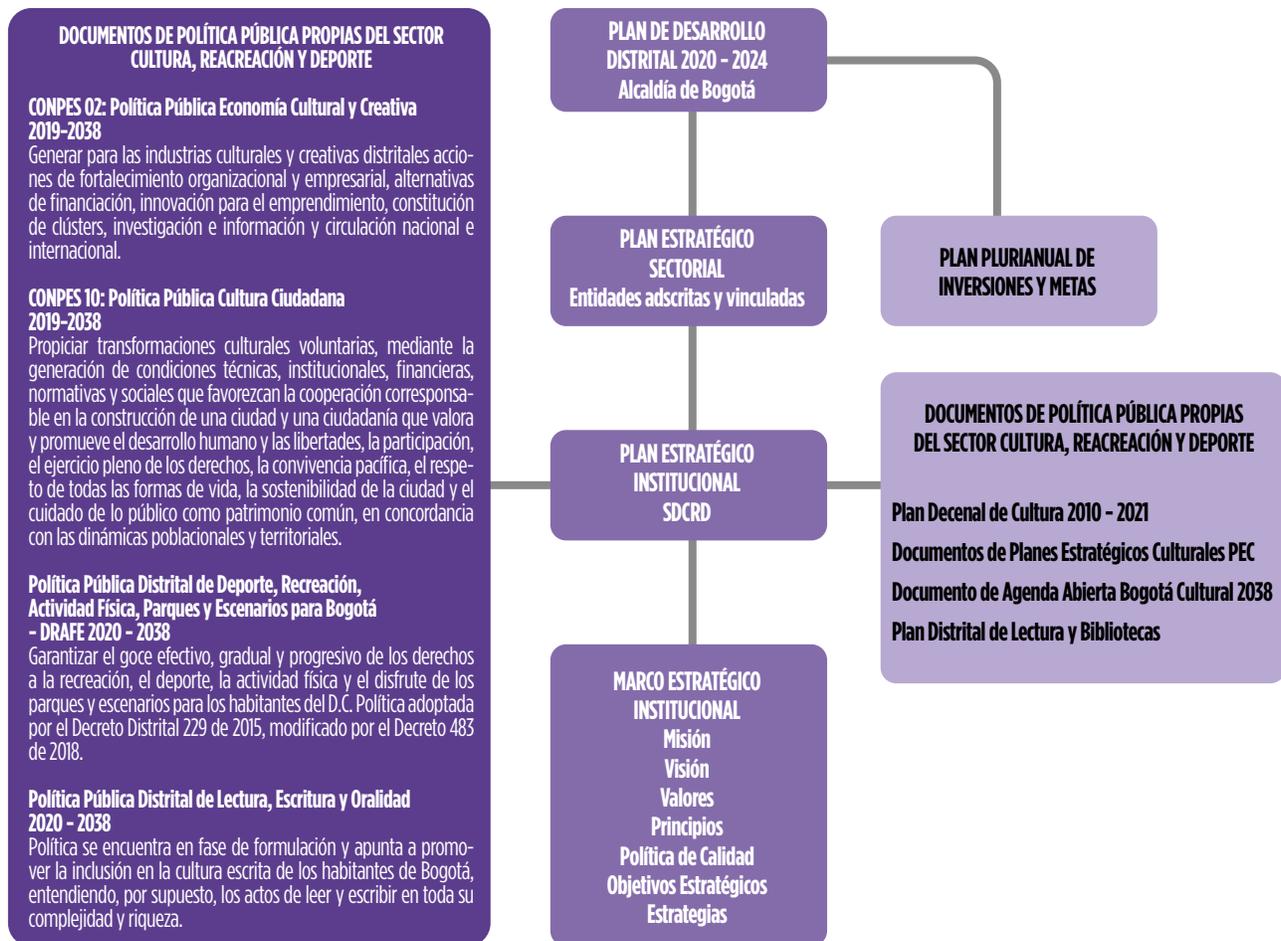
## 4.3. Matriz DOFA

Esta matriz es el resultado del análisis del contexto interno y externo de la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte, y su objetivo es identificar los aspectos relevantes a mejorar y aprovechar las potenciales iniciativas exitosas de la entidad, esto es, es una ayuda para identificar los principales factores internos que deben trabajarse y los puntos externos que demandan atención. Ver Anexo No. 1: Análisis de Contexto Organizacional de la SCR D. Matriz DOFA

## 5. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

El Marco Estratégico Institucional es el fundamento del ejercicio de planeación estratégica de la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte, aquí se establecen y se enmarcan los grandes lineamientos que enfocan la gestión de la entidad, dando respuesta a las necesidades y expectativas de los usuarios y grupos de interés a mediano y largo plazo. Además, rige la razón de ser y apalanca el cumplimiento de sus propósitos estratégicos. Según el Artículo 2 de la Resolución 249 de 2018, la plataforma estratégica de la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá está conformada por la Misión, Visión, Valores, Principios, Objetivos Estratégicos y Estrategias. Esta plataforma estratégica se articula con las políticas públicas propias distritales y sectoriales.

### Ilustración 4: Marco Estratégico Institucional



Fuente: Elaboración propia. Uninorte

### 5.1. Misión

Liderar la formulación e implementación concertada de políticas públicas en arte, cultura, patrimonio, recreación y deporte, así como la transformación y sostenibilidad cultural y deportiva de la ciudad, garantizando los derechos culturales, reconociendo a los habitantes de Bogotá como creadores, agentes de cambio y el centro de todas nuestras acciones en la construcción de una ciudad creadora, cuidadora, consciente e incluyente.

### 5.2. Visión

En el 2030 la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte será reconocida como líder en la transformación cultural de la ciudad, con capacidad de adaptación a las dinámicas de la ciudad, la democracia cultural, la inclusión de la dimensión recreodeportiva y cultural, consolidando su internacionalización cultural y deportiva con la participación de creadores y gestores del sector, donde la cultura, el arte, el patrimonio, la recreación y el deporte seguirán siendo fundamentales en la calidad de vida de los habitantes de Bogotá, forjando una ciudad más consciente, incluyente y cuidadora.

### 5.3. Valores

De conformidad con lo establecido por el Decreto 118 de 2018, en el que se adopta el Código de Integridad del Servicio Público, se modifica el Capítulo II del Decreto Distrital 489 de 2009, por la creación de la Comisión Intersectorial de Gestión Ética del Distrito Capital, y se dictan otras disposiciones definidas en el Decreto Nacional 1499 de 2017; todos los funcionarios de la Secretaría de Distrital Cultura, Recreación y Deporte acatarán y se regirán por los siguientes cinco valores:

#### Ilustración 5: Valores de la SCRD



Fuente: Elaboración propia Uninorte

**1. Honestidad.** Actúo siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo mis deberes con transparencia y rectitud, y siempre favoreciendo el interés general.

**2. Respeto.** Reconozco, valoro y trato de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos sin importar su labor, su procedencia, títulos o cualquier otra condición.

**3. Compromiso.** Soy consciente de la importancia de mi rol como servidor público y estoy en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que me relaciono en mis labores cotidianas, buscando siempre mejorar su bienestar.

**4. Diligencia.** Cumpro con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas a mi cargo de la mejor manera posible, con atención, prontitud y eficiencia para así optimizar el uso de los recursos del Estado.

**5. Justicia.** Actúo con imparcialidad garantizando los derechos de las personas con equidad, igualdad y sin discriminación.

#### 5.4. Principios

El Artículo 5 del Acuerdo 761 de 2020 Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas del Distrito Capital ha establecido para las entidades distritales los siguientes principios que guiarán el ejercicio del servicio público del gobierno distrital y caracterizarán la relación público - privada y el quehacer diario de los servidores públicos de la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte.

#### Ilustración 6: Principios Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte



Fuente: Elaboración propia Uninorte

**1. La vocación de servicio y liderazgo público.** Los servidores públicos deben estar orientados a la calidad del servicio, que debe suministrarse con un criterio técnico, humano, coherente y con fundamento en el proceso administrativo. La comunicación asertiva y la expresión corporal son claves y debe prestarse de manera regular y continua para que pueda satisfacer necesidades de los ciudadanos

**2. La ética.** Los servidores públicos están obligados a actuar conforme a un patrón ético y siguiendo de manera permanente las directrices morales del Código de Integridad, evidenciando en todas sus actuaciones valores morales como la honestidad, la transparencia, la lealtad institucional, la buena fe y principios necesarios para una vida sana en la sociedad.

**3. La transparencia y rendición de cuentas.** Compromete a las entidades distritales, agentes y demás grupos de interés del sector Cultura, Recreación y Deporte a monitorear, evaluar, calificar y asumir decisiones y acciones sobre la marcha, para lograr los objetivos propuestos, basados en un modelo de contar la verdad de los resultados soportados en sistemas de información apropiados y en la participación ciudadana.

**4. La inteligencia y acción colectiva.** Adoptar y adaptar modelos de colaboración y volcarse a la toma de decisiones consensuadas, argumentadas, siempre con enfoque y en beneficio del ciudadano, en procura del bien general antes del particular. Las acciones e ideas de los equipos e individuos altamente efectivos deben propiciar un ambiente autoorganizado y coordinado que es mucho más que la suma de sus partes, deben aportar al crecimiento de las entidades distritales de manera superior a los estados actuales medidos y percibidos.

**5. La corresponsabilidad.** Insta a todo el sector Cultura, Recreación y Deporte a crear y adoptar sinergias de confianza y compromiso frente a las metas del sector y los resultados esperados. Es asumir y potenciar las responsabilidades compartidas independiente del nivel organizativo, administrativo, político, territorial o local donde se originen.

**6. La interdependencia e integración.** Convoca a agregar los esfuerzos de las entidades distritales del sector y en general de toda la institucionalidad del Estado de manera coordinada a satisfacer los grupos de interés, a fin de lograr un efecto de generación de valor en torno a la creación, la lectura, el valor y multiplicación del conocimiento, cuidado del otro y autocuidado que el sector se propone lograr.

## 5.5. Política de Calidad

La Política de Calidad de la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte es una declaración formal de lo que significa la calidad de sus servicios y procesos para la entidad. Contiene orientaciones generales, intenciones y objetivos de la organización referente a la calidad.

De acuerdo con la Resolución 249 de 2018, la alta dirección de la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte, como entidad que lidera el sector en la formulación e implementación concertada de políticas, planes, programas y proyectos culturales, y en la transformación y sostenibilidad cultural de la ciudad, desde el Sistema de Gestión de Calidad se compromete en su gestión a implementar la siguiente Política de Calidad:

Satisfacer las expectativas de la ciudadanía y demás partes interesadas, cumplir con los requisitos legales aplicables, consolidar una cultura de mejoramiento continuo, prevenir la contaminación y realizar las acciones

de mitigación y/o compensación necesarias, garantizar un ambiente de trabajo adecuado, proteger la confidencialidad, integridad, disponibilidad y autenticidad de los activos de información, y administrar y conservar los documentos producidos en el ejercicio de su gestión para preservar la memoria institucional.

## 5.6. Objetivos Estratégicos

Se han estructurado once objetivos estratégicos los cuales conforman la promesa de valor de la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá a los ciudadanos y grupos de interés, organizados en cuatro perspectivas desde el enfoque de la Teoría de Mapas Estratégicos de Kaplan y Norton; Usuarios, Procesos, Recursos y Aprendizaje. Cada uno de estos objetivos estratégicos está articulado con estrategias que hacen posible su operacionalización y cumplimiento

### Perspectiva de Ciudadanos: Siete objetivos estratégicos

En la perspectiva de ciudadanos se identifican los objetivos estratégicos que responden fundamentalmente a la siguiente pregunta: *¿Cómo debe presentarse la SCRD para satisfacer las necesidades y expectativas en materia recreativa, cultural y deportiva de los actores y agentes del sector, ciudadanía y en general los grupos de interés?* Es en esta cuestión que se centra y radica la mayor importancia de la estrategia cultural y las apuestas de la Administración Distrital, para garantizar las condiciones para el ejercicio efectivo, progresivo y sostenible de los derechos a la cultura, a la recreación y al deporte de los habitantes de la Bogotá-Región y la recuperación socioeconómica y cultural, en total coherencia con lo promulgado en la misión y visión institucional.

PERSPECTIVA DE CIUDADANOS (USUARIOS)	
Objetivo estratégico	Estrategias
<p>1. Generar mejores condiciones de convivencia, respeto y cuidado a través de acciones de participación, arte en espacio público, transformación social y construcción de paz.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de estrategias culturales que aporten a la transformación social, construcción de paz, atención integral a poblaciones vulnerables y la promoción de los derechos humanos.</li> <li>• Fomento de la apropiación, uso y disfrute del arte y cultura en el espacio público.</li> </ul>
<p>2. Fortalecer la implementación del enfoque de cultura ciudadana con el fin de promover cambios voluntarios de comportamiento para resolver colectivamente los problemas de Bogotá – Región, reconociendo el poder de transformación social desde la agencia de la ciudadanía y a través del trabajo corresponsable e intersectorial entre lo público, privado y comunitario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de la gestión del conocimiento y la información en cultura ciudadana y transformaciones culturales a partir de la generación de datos e investigaciones de calidad que sean el punto de partida para el diseño de acciones y la toma de decisiones.</li> <li>• Generación de estrategias culturales que aporten a la transformación social, a una cultura libre de violencias, machismo y discriminación, una cultura ambiental para el cuidado del entorno y el espacio público, la movilidad sostenible y cooperativa ciudadana en las vías, la construcción de confianza interpersonal y de confianza en lo público, así como la promoción de una cultura de auto y mutuo cuidado.</li> <li>• Generación de articulaciones y sinergias entre el Estado, el sector privado y las organizaciones ciudadanas para el diálogo social y la acción colectiva en materia de cultura ciudadana y transformación cultural para impulsar la corresponsabilidad y el trabajo en red.</li> </ul>



**PERSPECTIVA DE CIUDADANOS (USUARIOS)**

Objetivo estratégico	Estrategias
<p><b>3.</b> Fortalecer y cualificar los procesos de participación y movilización social en las dinámicas y los asuntos culturales de la ciudad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación para el liderazgo y participación incidente.</li> <li>• Alianzas estratégicas sectoriales, intersectoriales, territoriales y diversas para fortalecer el Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio.</li> <li>• Generación de acciones de comunicación orientadas a que los habitantes y agentes culturales se motiven y se apropien de las dinámicas culturales de la ciudad incluida la participación activa desde la cultura ciudadana, el goce y disfrute de los espacios y equipamientos de la ciudad, la agenda cultural y las ofertas y servicios de la entidad.</li> <li>• Fortalecimiento en el uso de las herramientas tecnológicas para el trabajo en territorio y el diálogo en doble vía con los agentes del sector.</li> </ul>
<p><b>4.</b> Ampliar las opciones y oportunidades para la creación y sostenibilidad de iniciativas culturales y recreo- deportivas generadas por las organizaciones comunitarias, los agentes y profesionales del sector.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo e implementación de los componentes de la política pública de economía cultural y creativa.</li> <li>• Fortalecimiento de las estrategias de fomento y cualificación.</li> <li>• Gestión eficaz para ampliar la cobertura de los recursos BEPS.</li> <li>• Ampliación de mecanismos de apoyo financiero dirigidos a los agentes del sector.</li> </ul>
<p><b>5.</b> Asegurar el acceso, inclusión y participación efectiva de la ciudadanía en infraestructura, recursos y prácticas para la lectura, la escritura, la oralidad, las artes y la cultura, con el fin de fortalecer una sociedad más justa, autónoma e incluyente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación y fortalecimiento de las condiciones, los espacios y la infraestructura que fomente la lectura y la cultura oral y escrita en Bogotá.</li> <li>• Construcción de laboratorios de co-creación en lectura, escritura y oralidad.</li> <li>• Promoción al acceso, la mediación y multialfabetización, participación y apropiación, comunicación y movilización, del ecosistema y cadena de valor del libro en el marco del plan de lectura, escritura y oralidad, "Leer para la vida".</li> <li>• Articular los diferentes tipos de servicios, colecciones y programación de las bibliotecas y otros espacios de circulación del libro en la ciudad con el fin de ampliar la oferta de escenarios de acceso a la cultura escrita, en el marco del Sistema Distrital de Bibliotecas.</li> </ul>
<p><b>6.</b> Ampliar la oferta de cobertura y calidad en la formación artística, cultural y de habilidades creativas a los agentes del sector, las organizaciones comunitarias y los ciudadanos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo concertado de directrices para el fortalecimiento y sostenibilidad de la formación artística y cultural en la ciudad y sus localidades.</li> <li>• Profesionalización de artistas; jóvenes, empíricos y formadores, con el fin de lograr el fortalecimiento de sus proyectos de gestión cultural a través de becas, estímulos y certificación de competencias laborales para el bienestar y la reactivación económica del sector.</li> <li>• Implementación de procesos de formación basados en experiencias artísticas para la cualificación de formadores que potencien habilidades artísticas de niños, niñas y adolescentes en el ámbito escolar.</li> <li>• Desarrollo de las capacidades de los ciudadanos y grupos poblacionales y diferenciales para la transformación de realidades sociales y comunitarias.</li> <li>• Fortalecimiento a nivel pedagógico y operativo de los procesos de formación en arte, cultura, patrimonio y deporte desde la educación inicial hasta la educación media en el marco del Sistema Distrital de Formación Artística y Cultural.</li> <li>• Actualización y consolidación del Sistema Distrital de Formación Artística y Cultural SIDFAC para generar condiciones de sostenibilidad y crecimiento.</li> </ul>

### PERSPECTIVA DE CIUDADANOS (USUARIOS)

Objetivo estratégico	Estrategias
<p><b>7.</b> Promover el acceso, uso y goce efectivo del patrimonio cultural material e inmaterial de la ciudad y las infraestructuras culturales y deportivas en condiciones de equidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento, valoración y sostenibilidad del patrimonio cultural material e inmaterial, como un medio y no como un fin cultural.</li> <li>• Fortalecimiento y sostenibilidad económica y social de la infraestructura cultural.</li> </ul>

#### Perspectiva de Procesos: Un objetivo estratégico

En esta perspectiva se identifican los objetivos estratégicos que están relacionados directamente con los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad de la SCRCD, estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación; de su desempeño depende el logro de los intentos estratégicos establecidos en la misión y visión. Responde a esta pregunta: *¿Cuales procesos debemos fortalecer para asegurar el cumplimiento de los objetivos, metas, misión y visión de la SCRCD e incrementar sus ventajas distintivas?*

### PERSPECTIVA DE PROCESOS

Objetivo estratégico	Estrategias
<p><b>8.</b> Fortalecer los procesos de la entidad para la satisfacción de la ciudadanía y la generación de valor público con criterios de calidad, innovación y eficiencia de manera sistémica y progresiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación en las dinámicas de gobernanza, participación, gobierno abierto, gestión territorial y comunicación pública en la cultura, recreación y el deporte.</li> <li>• Consolidación de los procesos de planeación, innovación, y gestión del conocimiento en articulación con los sistemas de gestión y tecnologías de la información.</li> </ul>

#### Perspectiva de Recursos. Dos objetivos estratégicos

En esta perspectiva se identifica el objetivo estratégico que se relaciona con la eficaz gestión de los recursos tangibles e intangibles de la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte que permitan el desarrollo y optimización de los procesos de la entidad. Responde a esta pregunta: *¿Cómo debemos optimizar el uso de los recursos de la entidad para lograr los objetivos institucionales de acuerdo con lo planeado?*

### PERSPECTIVA DE RECURSOS

Objetivo estratégico	Estrategias
<p><b>9.</b> Consolidar el posicionamiento cultural, artístico, patrimonial y recreodeportivo de la ciudad a nivel internacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de estrategias de relacionamiento y cooperación internacional que facilite el flujo de recursos y transferencia de conocimiento.</li> <li>• Articulación de acciones con diferentes entidades para fortalecer la gestión del conocimiento, movilizand recursos financieros, técnicos y humanos.</li> </ul>
<p><b>10.</b> Realizar alianzas, optimizar y disponer los recursos físicos, tecnológicos, jurídicos, económicos y humanos de la entidad para el cumplimiento de los objetivos institucionales en beneficio de la ciudadanía.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Movilización de recursos y consolidación de alianzas estratégicas.</li> <li>• Gestión documental, tecnológica, jurídica, financiera, humana y de recursos físicos de manera eficiente y eficaz.</li> </ul>

### Perspectiva de Aprendizaje. Un objetivo estratégico

Esta perspectiva está relacionada con la gestión del conocimiento para fortalecer el capital intelectual de la SCRD y los actores culturales. Responde a esta pregunta: *Para alcanzar nuestra visión, ¿De qué manera debemos gestionar el conocimiento y desarrollar los procesos de formación en la búsqueda de la excelencia en nuestros servicios y procesos?*

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE	
Objetivo estratégico	Estrategias
<p><b>11.</b> Fomentar la generación de capacidades de creación e innovación institucional para mejorar el desempeño integral de la entidad con soluciones efectivas a las necesidades y expectativas de la ciudadanía y grupos de interés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento de la cultura organizacional, el intercambio de saberes, la memoria de la entidad y el agenciamiento individual y colectivo.</li> <li>Mejoramiento y cualificación de los componentes de calidad de los datos, información y tecnologías asociadas a la gestión del conocimiento y analítica institucional.</li> </ul>

## 6. DESPLIEGUE ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

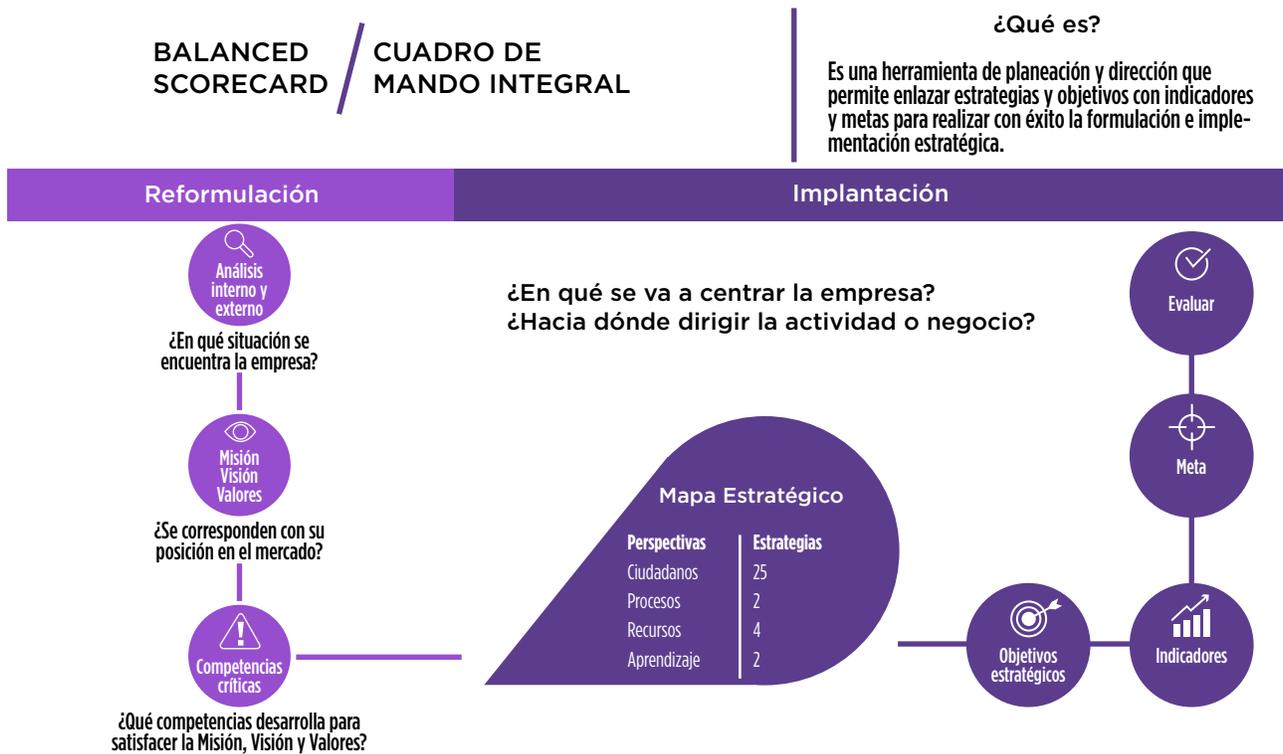
### 6.1. Introducción

El Despliegue Estratégico Institucional de la SCRD consiste en la formulación de objetivos, indicadores, metas y planes de acción estratégicos a todo nivel de la entidad. Incluye los elementos que se deben tener en cuenta para realizar el análisis de la realidad institucional y mantener la alineación estratégica de un lado con los planes y políticas nacionales y sectoriales, y la formulación de cada una de las definiciones estratégicas, así como con la metodología para la definición e implementación del PEI hasta llegar a las metodologías de despliegue, seguimiento y control que garantizan la gestión diaria de toda la Institución en la ejecución de sus planes, programas, proyectos y procesos con base en sus capacidades distintivas, activos estratégicos, fortalezas y debilidades, y así lograr una situación viable y única, anticipándose a los posibles cambios en el entorno.

### 6.2. Balanced Scorecard

De acuerdo con el modelo de R. Kaplan y D. Norton, el Balanced Scorecard es una herramienta de planificación y dirección que permite enlazar estrategias y objetivos estratégicos con indicadores, metas e iniciativas para realizar con éxito la formulación e implementación estratégica, permitiendo convertir lo abstracto en acciones concretas a través de cuatro perspectivas, que para el PEI 2020 de la SCRD se han definido como Usuarios, Procesos, Recursos y Aprendizaje. Además, es una ayuda para que el nivel directivo asegure que las áreas y los procesos están siendo considerados dentro de la estrategia, contando con un adecuado seguimiento en el logro de una eficaz ejecución.

**Ilustración 7: Balanced Scorecard**



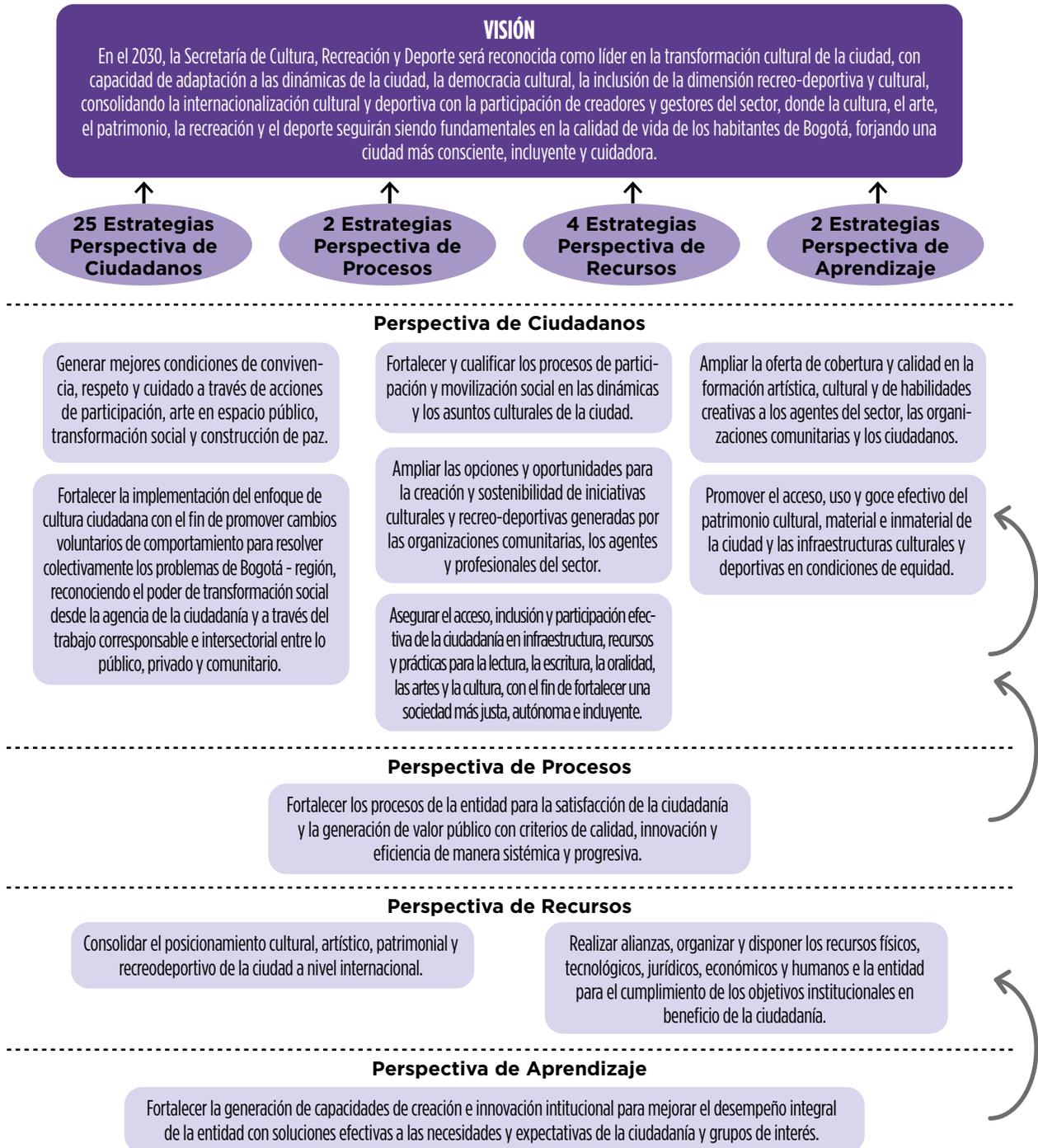
Fuente: ESIC. Bussines&Marketing School

### 6.3. Mapa Estratégico

El mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre las estrategias y los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas. En la siguiente ilustración se presentan las estrategias que permiten desarrollar los objetivos estratégicos. Estas estrategias son los medios que utiliza la SCRCD para lograr la visión y las grandes apuestas estratégicas institucionales.

**Ilustración 8:** Mapa estratégico Institucional

**MAPA ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL  
2020 - 2024**



Fuente: Elaboración propia Uninorte

## 7. MATRIZ DE ALINEACIÓN DEL PEI

### 7.1. Introducción

La Matriz de alineación del Plan Estratégico Institucional (ver Anexo 2, Matriz de alineación PEI), contiene para cada perspectiva del mapa los objetivos estratégicos, las estrategias, los indicadores y las metas de cada uno de ellos, articulado con los Propósitos, Logros de Ciudad, Programas Estratégicos, Programas Generales, e Indicadores y metas del Plan de Desarrollo Distrital. Así mismo, se articulan esos objetivos estratégicos con los indicadores, metas y responsables de los Proyectos de Inversión de la SCRD. Por último, los objetivos estratégicos del PEI están alineados con las Políticas Públicas Sectoriales y con los objetivos estratégicos del Plan Estratégico Sectorial. PES.

## 8. HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO PEI

### 8.1. Introducción

Las organizaciones utilizan indicadores de gestión en múltiples niveles para evaluar su éxito al alcanzar las metas. El propósito de esta herramienta (ver Anexo 3, Herramientas de medición y seguimiento PEI) es la medición de los Objetivos Estratégicos del PEI, denominados indicadores claves de desempeño (KPIs), que para este trabajo se llamarán Indicadores Compuestos o Índices de los Objetivos Estratégicos. El diseño de un indicador compuesto requiere partir de un marco conceptual desde el que se realice la selección de los indicadores y se establezca la manera en que estos se combinarán entre sí, por ejemplo, a través de la definición de los distintos subsistemas que intervienen. La fortaleza (o debilidad) de un indicador compuesto recae en la calidad de las variables que lo definen. Por eso la selección de cada una debe realizarse sobre la base de su relevancia, su calidad, la frecuencia con que se muestrea y su disponibilidad al dominio público. Para el caso de los Indicadores Compuestos del PEI se construyeron los índices para monitorear el cumplimiento de los once objetivos estratégicos; durante este proceso de diseño se evidenció que para un mismo objetivo estratégico se agrupaban varias estrategias, las cuales estaban relacionadas con indicadores de resultados que, agrupados, podían demostrar el cumplimiento global del objetivo estratégico. Ver Guía Metodológica para la Construcción de Indicadores Compuestos.

### 8.2. Herramienta de medición

La Herramienta de Medición es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas institucionales al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos previamente establecidos mediante el análisis de indicadores asociados a las estrategias y al Plan de Desarrollo Distrital. Permite la translación de la estrategia de la entidad en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores que miden el cumplimiento de los mismos. La herramienta es un aplicativo en Excel, el cual consta de las siguientes hojas:

**Menú:** Es el pantallazo inicial al abrir la Herramienta de Medición, éste nos permite navegar fácilmente a través de toda la herramienta y poder explorar cada una de las partes que lo constituyen. Estas opciones de navegación se extienden a lo largo de las Fichas Técnicas de cada Indicador, en la parte superior de las mismas. Las secciones son:

**Manual descriptivo:** Documento cuyo contenido abarca cada una de las secciones de la Herramienta de Medición y orienta al usuario en el uso adecuado de la misma, así como la gestión de la herramienta en cuanto a la introducción de la información, generación de reportes y modificación de la misma de acuerdo a necesidades del administrador de la herramienta.

**Planeador:** Es la sección complementaria a los planes de acción de cada Ficha de Indicador. Son actividades necesarias, importantes y que algunas veces no están directamente ligadas a los planes de acción establecidos para cada indicador, pero que sí son necesarios para alcanzar los objetivos propuestos. Se facilita el seguimiento y monitoreo del estado de cada actividad debido al uso de la opción “Formato condicional” que aplica un color y un estilo de acuerdo a la situación del momento: “No iniciado”, “Ejecución”, “En espera”, “Completado”, “Cancelado” o “Vencido”.

**Matriz de Alineación:** Es una representación gráfica de la congruencia entre las estrategias formuladas por la alta dirección y los subsistemas que hacen posible el logro de los objetivos estratégicos.

**Indicadores Compuestos/Índices de Objetivos Estratégicos:** Es una representación simplificada que busca resumir un concepto multidimensional en un índice simple (unidimensional) con base en un modelo conceptual subyacente. puede ser de carácter cuantitativo o cualitativo según los requerimientos del analista. En esta herramienta se denotará como indicador compuesto al que se construye como función de dos o más variables, en cuyo caso se están midiendo características multidimensionales (por ejemplo: calidad de la formación, intervenciones artísticas, equipamientos culturales, consolidación de procesos, etc.).

**Matriz de Indicadores:** Como su nombre lo indica es una gran bodega de datos que permite agrupar todos los indicadores en una misma estructura, aquí se listan los indicadores constitutivos de la Herramienta de Medición. Son un importante instrumento para las organizaciones ya que les permite registrar y presentar las diferentes características y atributos de los indicadores, tales como el área y proceso al que pertenecen, quién es el responsable y cuál es el objetivo de los mismos. Así mismo, se establecen otros componentes no menos importantes: la fórmula para el cálculo de los indicadores, la frecuencia con la que se hace el análisis de la medición, el nombre con que se identifica cada indicador, el tipo de indicador y su sentido (creciente, decreciente o constante) y finalmente la unidad en que se expresa su resultado.

**Ficha Técnica de Indicador Compuesto:** También llamada Hoja de Vida del Indicador, es el documento en donde se define y describe el indicador en toda su extensión. Se ponen de manifiesto todas las características y atributos del mismo, variables, fórmula de cálculo, el objetivo del indicador, responsable de analizarlo, umbrales o rangos de tolerancia, metas y una representación gráfica que ofrece una “primera vista” general, o panorama del desempeño del proceso o de la variable objeto de la medición, permitiendo evidenciar comportamientos, tendencia, el grado de homogeneidad, el grado de variabilidad, o bien es posible no evidenciar ninguna tendencia y obtener que cada período toma por su lado y adquiere un valor de la variable aleatoriamente.

**Tablero de Comando:** En el mismo sentido aparece el Tablero de Comando cuyo contenido es complementario al de la Matriz de Indicadores, puesto que contiene los mismos Indicadores, pero exponiendo atributos diferentes. Esta sección es uno de los puntos altos de la Herramienta donde se observan los resultado mes a mes de cada Indicador. De acuerdo a los rangos establecidos para cada Indicador, el resultado del período va

adoptando un color rojo en caso que estar en intervalo establecido por el responsable del Proceso/Indicador, como Nivel Crítico, lo que supone el inicio de una Acción Correctiva que permita eliminar las desviaciones hacia el logro del objetivo trazado; amarillo si se encuentra en un Nivel de Precaución o Alerta, lo que sugiere establecer Acción Preventiva para no evitar caer al Nivel Crítico; verde si el resultado se encuentra dentro del Nivel Esperado, es decir, en este rango se ubica la meta del Proceso, a lo que le apunta como resultado deseado. Esta metodología es bien conocida como el Semáforo y ampliamente utilizada en la implementación de los Cuadros de Mando Integral, Tableros de Comando y Balanced Scorecard (BSC). (Ver Anexo No. 3. Herramienta de Medición y Seguimiento).

## 9. BIBLIOGRAFIA

Alcaldía de Bogotá. (2019). **Planes Estratégicos Culturales - PEC**. [https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/adjuntos\\_paginas\\_2014/documento\\_ejecutivo\\_planes\\_estrategicos\\_culturales.pdf](https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/adjuntos_paginas_2014/documento_ejecutivo_planes_estrategicos_culturales.pdf)

Alcaldía Mayor de Bogotá, D. C. (17 de agosto de 2018). Decreto 483 de 2018, por el cual modifica el Decreto Distrital 229 de 2015. [https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/4.decreto\\_483\\_de\\_2018.pdf](https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/4.decreto_483_de_2018.pdf)

CEPAL. (2009). **Guía metodológica: diseño de indicadores compuestos de desarrollo sostenible**. [https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/3661/S2009230\\_es.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/3661/S2009230_es.pdf)

Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP]. (2019). **Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG**. <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG.pdf/ce5461b4-97b7-be3b-b243-781bbd1575f3>

Jason Jennings. Menos es Mas. Como las organizaciones que se destacan utilizan la productividad como herramienta competitiva en sus actividades. Grupo Editorial Norma SA. Bogotá. (2003). ISBN958-04-7537-7

Robert S. Kaplan y David P. Norton. Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Ediciones Gestión 2000.Barcelona 2004.ISBN:84-8088-486-X

SCRD. (2011). **Plan Decenal de Cultura Bogotá D. C. 2012-2021**. [http://sispru.scrd.gov.co/siscred/sites/default/files/Plan\\_Decenal\\_Cultura.pdf](http://sispru.scrd.gov.co/siscred/sites/default/files/Plan_Decenal_Cultura.pdf)

Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte [SCRD]. (2016). **Plan Distrital de Lectura y Escritura “Leer es Volar”**. [https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/adjuntos\\_paginas\\_2014/af\\_plandelectura\\_baja\\_v30junio.pdf](https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/adjuntos_paginas_2014/af_plandelectura_baja_v30junio.pdf).