



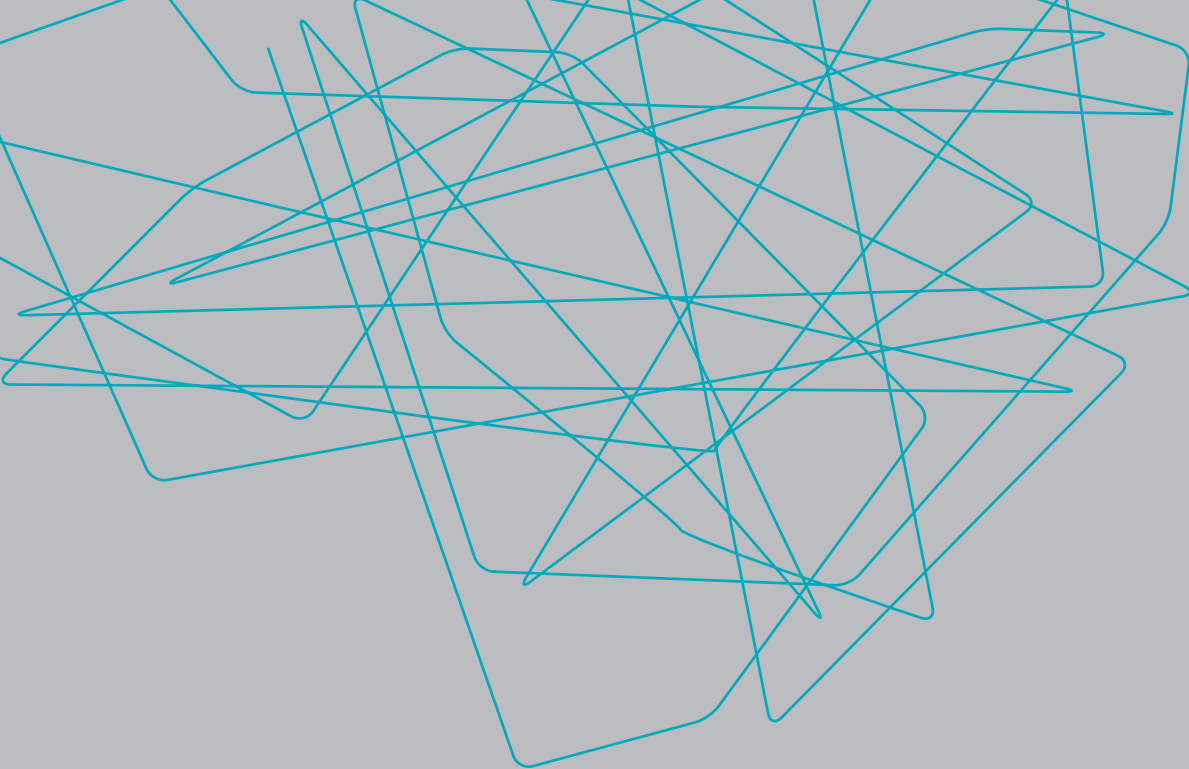
Guía de la Planificación Estratégica de la Calidad en las Entidades Distritales



Dirección Distrital Desarrollo Institucional



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D. C.
Secretaría General



Alcalde Mayor de Bogotá
Luís Eduardo Garzón

Secretario General
Enrique Borda Villegas

Subsecretario General
Luís Miguel Domínguez García

Directora Distrital de Desarrollo Institucional
Gladys Mora Serrano

Coordinación Equipos Transversales
Gloria Amparo Acosta

Coordinación de Calidad
Gerardo Duque Gutiérrez

Elaboración de Textos
Gerardo Duque Gutiérrez

Diseño y Diagramación
Andrea Descans Castro

TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN	4
INTRODUCCIÓN	6
I. GENERALIDADES	7
II. PLANIFICACIÓN DE CALIDAD	12
1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD	14
A. IDENTIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS (BIENES O SERVICIOS)	15
a. Liste los procesos misionales	16
b. Identifique los productos de cada proceso.	17
c. Agrupe por afinidad los procesos	17
d. Clasifique el producto en bien o servicio.	18
B. IDENTIFICACIÓN DE USUARIOS	19
a. Identifique los usuarios por bien o servicio	21
b. Liste, depure y clasifique los usuarios identificados	22
C. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES, EXPECTATIVAS Y PROBLEMAS DE LA PRESTACIÓN DE BIENES O SERVICIOS	24
D. CONFIGURACIÓN DE DIRECTRICES DE CALIDAD	28
a. Depuración de información	28
b. Redacte las directrices de calidad	36
E. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS DE CALIDAD – PLAN GERENCIAL DE CALIDAD-	39
F. DESPLIEGUE DE OBJETIVOS DE CALIDAD	42
G. CONSTRUCCIÓN DE LA POLÍTICA DE CALIDAD	43
H. DIVULGACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE LA POLÍTICA DE CALIDAD	47
III. PORTAFOLIO DE BIENES O SERVICIOS	48
GLOSARIO	50
ANEXOS	52
BIBLIOGRAFÍA	65

PRESENTACIÓN

La ley 872 de 2003 creó el Sistema de gestión de la Calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadores de servicios, y éste fue adoptado luego para Bogotá mediante Acuerdo 122 del Concejo de la Ciudad, en junio de 2004.

El Sistema de Gestión de la calidad es una herramienta útil para realizar ajustes y cambios, fortalecer las entidades y mejorar los procesos, ya que desde la Administración Pública se ofrecen productos y servicios a los ciudadanos.

Conviene no perder de vista que la Administración Pública es el lugar donde se gestiona lo público y se dirimen conflictos de intereses, con el propósito de satisfacer las necesidades y los anhelos colectivos. De esta manera, sólo en la medida en que cumplamos con las finalidades del Estado señaladas por la Constitución Nacional y con los objetivos del Plan de Desarrollo, el cual recoge tanto las directrices del programa de gobierno de la ciudad como las propuestas de miles de ciudadanos que participaron en su formulación, podremos hablar con propiedad de instituciones de calidad en el Distrito.

Desde esta perspectiva, la técnica y los métodos administrativos para desarrollar procesos de calidad en las organizaciones deberán estar al servicio de las finalidades sociales de la administración distrital. De hecho, este es el sentido de lo que hemos denominado Gestión Pública Humana APRA el Distrito, con la cual queremos adecuar y preparar la organización distrital APRA avanzar decididamente hacia la inclusión social y la satisfacción progresiva de los derechos de los habitantes de la ciudad, tarea esta que, por supuesto, sólo podemos llevar a cabo con la ayuda de todos ustedes, los servidores del Distrito.

ENRIQUE BORDA VILLEGAS

Secretario General

Implantar el Sistema de Gestión de la Calidad no es una labor que pueda llevarse a cabo de buenas a primera. Por el contrario, exige preparación institucional y una buena disposición por parte de los servidores públicos del Distrito. Por ello, el proceso debe llevarse a cabo por etapas, como las siguientes: preparación de la cultura, estandarización y mejoramiento de procesos, mejoramiento continuo y consolidación del Sistema de Gestión de la Calidad

Abordada la primera etapa, es necesario establecer herramientas y metodologías que permitan a las entidades afrontar la segunda etapa de Estandarización y Mejoramiento de procesos, en el entendido de que esta se convierte en el corazón del Sistema de Gestión de la Calidad.

Es necesario que para el diseño y operación de los procesos, se tengan en cuenta los requerimientos de los diferentes actores que participan en ellos, para tal fin se deben identificar tanto las necesidades y expectativas de los usuarios, así como los inconvenientes generados en la prestación de los bienes y servicios por parte de las entidades distritales.

Como resultado de la información obtenida, las entidades deben establecer lineamientos generales de calidad, que involucren los diferentes requerimientos de los usuarios y que a través de disposiciones internas se han adoptadas por la Alta Gerencia, es allí donde surge el concepto de Política y Objetivo de Calidad.

Con el propósito de orientar a las entidades en la consolidación de su Planificación Estratégica, fue necesario diseñar la presente guía de modo tal que la institucionalidad distrital, cuente con un referente que le permita construir pautas de calidad, partiendo de los requerimientos formulados por sus usuarios.

GLADYS MORA SERRANO

Directora Distrital de Desarrollo institucional

INTRODUCCIÓN

Es fundamental que la Alta Gerencia de cada una de las entidades distritales, establezcan pautas generales a seguir en materia de calidad, para ello se debe previamente identificar las necesidades y expectativas, que presentan los distintos usuarios frente a la prestación de los bienes y/o servicios, en este sentido surge el concepto de planificación estratégica de la calidad, la cual tiene como finalidad central la estructuración de la política y objetivos de calidad, definiendo así los lineamientos generales que en materia de calidad debe seguir la organización, situación que se encuentra en consonancia con lo establecido en el 4º de la Ley 872 de 2003.

Para llevar con éxito esta actividad se ha diseñado la presente guía de Planificación Estratégica, que se divide en 3 partes:

La primera parte está orientada a identificar y armonizar diferencias conceptuales, que ante el común de las organizaciones son consideradas como sinónimas, pero que sin embargo, aunque complementarias, presentan en principio propósitos diferentes, la segunda se centra en la presentación de la metodología de planificación estratégica de la calidad, estableciendo parámetros para la identificación de los requisitos de los usuarios, siendo utilizados como insumo básico para la configuración de directrices en materia de calidad, la tercera parte se orienta a la definición de parámetros básicos de construcción de un portafolio de bienes o servicios.

Para la aplicación de la herramienta la Secretaría General de la Alcaldía Mayor, a través de la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional, orientará a las entidades mediante jornadas de capacitación, así como acompañará a las mismas en el diseño y construcción de la política y objetivos de calidad.

I. GENERALIDADES

Si bien el propósito de la presente guía es abordar desde diferentes puntos de vista la Planificación de Calidad dentro del Sistema de Gestión de la Calidad, tomando como referente los lineamientos establecidos en la Norma Técnica de la Calidad – NTCGP 1000:2004, es necesario antes de entrar en materia, realizar algunas aproximaciones conceptuales de elementos que pueden ser considerados sinónimos o por lo menos similares al objeto del presente documento.

En este orden de ideas, surge el concepto de Planeación, al cual se le atribuyen innumerables definiciones que dependen del punto de vista de las personas y las organizaciones, no obstante y con el ánimo de encontrar uniformidad de criterios, que permitan el desarrollo de actividades futuras dentro de la estructuración del Sistema de Gestión de la Calidad en las entidades distritales, a continuación y tomando como referente una historia de la Mitología Griega, se buscarán elementos que permitan establecer un referente conceptual.

“Pigmalión era un importante rey de Chipre que se destacó siempre por su bondad y sabiduría a la hora de reinar.

Todo su tiempo libre lo dedicaba a crear esculturas, no mostrando interés por ningún otro tipo de distracción, ni siquiera por el matrimonio, lo que ya inquietaba a sus súbditos, que veían con desagrado la falta de descendientes para la familia real.

Al matrimonio le huía, por que no habría encontrado la doncella ideal. Cuenta la leyenda que en una ocasión tomó un bloque de piedra y comenzó a esculpir con el propósito de obtener la mujer de sus sueños con la que pudiera construir un hogar muy feliz, para lograr tal fin trabajó incansablemente hasta lograr su objetivo. Cuando hubo acabado, vistió la figura con las mejores galas y le puso el nombre de Galatea.

No contento aún con la excepcional obra, siguió retocándola hasta que fue absolutamente perfecta. Entonces, Pigmalión se dio cuenta de que se había enamorado de la figura.

Días mas tarde, en unas fiestas celebradas en honor de Afrodita, Pigmalión sorprendió a todos quienes lo rodeaban suplicando a la diosa que transformara a Galatea en un ser humano, para que pudiese amarla como lo merecía.

Afroditas, compadecida del amor de Pigmalión, le ordeno besar a la estatua y, en ese momento allí pudo ver cómo Galatea iba adquiriendo los primeros rubores en sus mejillas e iniciaba un lento movimiento bajando del pedestal en el que se encontraba.

Este le preguntó entonces que si quería ser la reina de Chipre, a lo que ella contestó que le bastaba con ser su esposa. La boda no pudo resultar más feliz, la propia Afroditas acudió en forma de mortal.

La unión fue sumamente feliz y fructífera, y dio varios hijos, entre ellos, Paf. El agradecido pueblo de Chipre fue, desde entonces, uno de los que más cuidó sus ofrendas a la diosa, que siempre recibió allí un gran trato”

Analizada la historia, se pueden encontrar algunos elementos centrales que facilitan el desarrollo de un marco conceptual uniforme, es así que se puede deducir que PIGMALIÓN actuó motivado por un sueño y para lograrlo realizó actividades como la escultura y es allí en estos aspectos donde se puede brindar una primera aproximación de lo que es Planeación.

“Conjunto de acciones que se realizan a partir del hoy para alcanzar los sueños”

Sin embargo esta definición es muy general y quizás no permite mayor análisis, en este sentido, se tomaran variables adicionales.

Aunque se pueden presentar múltiples interpretaciones, el análisis de la historia relacionada, se orienta a dos elementos básicos, el primero de ellos al inicio de la misma, cuando se describe quien era PIGMALIÓN, cuál es la razón de ser de su existencia, en este sentido es lo que se denomina MISIÓN, el segundo aspecto es el relacionado con lo que se quiere alcanzar en el futuro y es allí donde surge la VISIÓN, teniendo en cuenta estos nuevos elementos, se podría tener la siguiente definición de planeación:

“Sistema utilizado para obtener una visión futurista de, hacia donde va la institución, cual es su misión, sus objetivos, metas y estrategias; establece métodos y procedimientos para desarrollar planes, programas y proyectos” - ²

1
2

[www.policia.gov.co/inicio/portal/portal.nsf/paginas/Glosario Institucional](http://www.policia.gov.co/inicio/portal/portal.nsf/paginas/Glosario%20Institucional)
La identificación de estos elementos es lo que se denomina Dirección Estratégico

Partiendo de este referente, surgen nuevas variables, las cuales se describen a continuación:

OBJETIVO:	Son los resultados que una organización aspira alcanzar en el logro de su misión
ESTRATEGIA:	Son los medios para alcanzar los objetivos
META	Es la magnitud del objetivo, es la cantidad de los que se pretende alcanzar a través del objetivo

Queda claro, que independiente del concepto de planeación, en ella participan una serie de elementos, los cuales de manera interrelacionada e integrada le permiten a las organizaciones el logro de los fines institucionales. Existen varios tipos de planeación, los cuales se relacionan a continuación:

PLANEACIÓN POR OBJETIVOS: Proceso por medio del cual los administradores superiores y subordinados de una organización, conjuntamente identifican sus metas comunes, definen las áreas principales de responsabilidad y de cada individuo en términos de los resultados que se esperan de él utilizando estas medidas como guías para el manejo de la unidad y para evaluar la contribución de cada uno de los miembros.³

Se tiene entonces que la planeación por objetivos centra su accionar en el planteamiento de unos objetivos y en la responsabilidad y rol que juegan los miembros de una organización frente a la realización de estos. Es un proceso en el cual los objetivos de trabajo se establecen por un acuerdo mutuo entre jefes y subalternos.

PLANEACIÓN POR ESCENARIOS: Planear por escenarios una organización significa, determinar una visión sólida y coherente de cómo podría ser el futuro a partir de la evolución de las variables identificadas como clave para la organización y el comportamiento de sus diferentes actores; el beneficio de esta se determina por su capacidad de convertir en una serie de imágenes y estados futuros, el comportamiento de factores de orden económico, social, cultural, etc., permitiendo entonces prever líneas de actuación para la toma de decisiones.

3 ODIORNE, George. Administración por Objetivos. Pág. 69.

PLANEACION ESTRATÉGICA: Hay diferentes alternativas para acercarse a la definición de lo que supone el concepto de planeación estratégica, a continuación encontramos una que recoge la mayoría de los elementos del concepto”.⁴

- Es un proceso que se inicia con la definición del propósito fundamental de la organización, a donde quiere llegar y a partir de él, define oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas ubicándola en un presente objetivo
- Con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines que busca”
- Consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros, que combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que la empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros

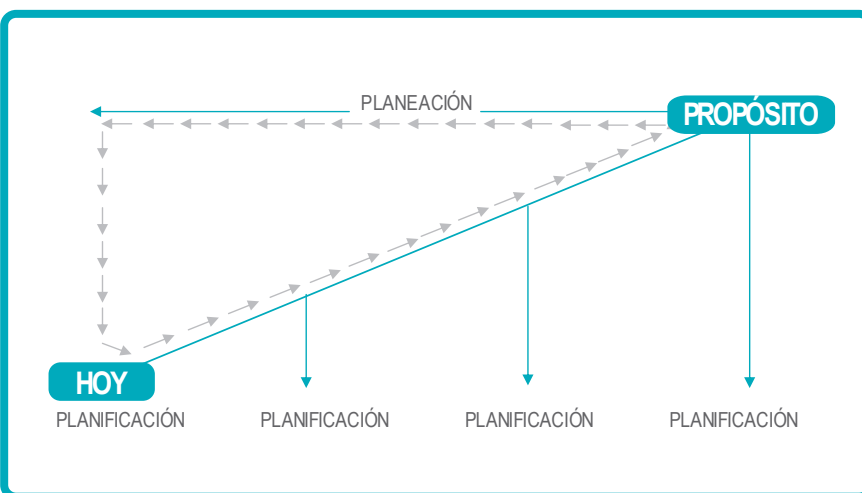
En palabras mucho más sencillas la planeación estratégica es el futuro de las decisiones que tomamos hoy, pues anticipa el análisis de los diferentes cursos o rutas de acción en el futuro, escogiendo una de las alternativas posibles, lo que se convierte en la estrategia del negocio y el estandarte de la toma de decisiones.

Independiente del modelo utilizado, queda claro que la planeación es el mecanismo que permite alcanzar el mañana, desarrollando de manera adecuada y sistemática el hoy, sin embargo habitualmente surge otro concepto denominado planificación y seguramente no se encuentra una diferencia sustancial, ahora bien en el caso de la historia de PIGMALIÓN, fue evidente que para contar con la mujer de los sueños y poder así construir un hogar feliz, fue necesario realizar grandes actividades puntuales que llevaron a la práctica la planeación, es en este momento donde surge la planificación.

Es por ello que se entiende que la planeación nos enfoca en el mañana y la planificación en el hoy, para ello ha sido establecida la gráfica:

4

STEINER, George A. Planeación Estratégica. Pág. 20.



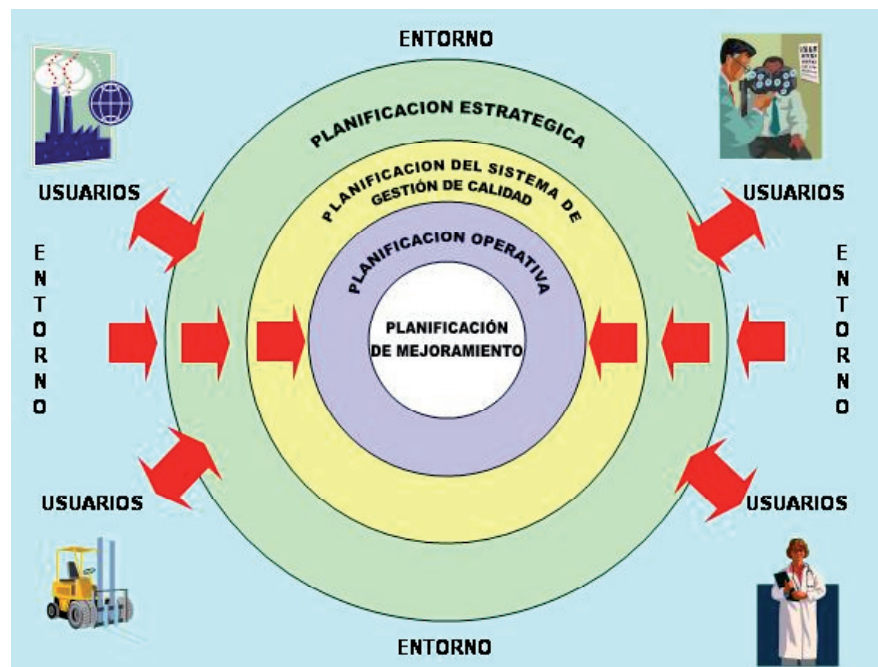
Como resultado del esquema planteado, podría concluirse que la sumatoria de las planificaciones genera la planeación.

II. PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD

Diferenciado el concepto de planeación y planificación, nos concentraremos en desarrollar este último dentro del marco del Sistema de Gestión de la Calidad en las entidades distritales, es allí donde aparece la planificación como un elemento central, ya que si no existen parámetros y directrices generales de calidad seguramente cualquier actividad realizada al interior de las organizaciones, no obtendrán los resultados esperados y muchos menos si estos no provienen de la alta gerencia.

De acuerdo a la NTCGP 1000:2004, el concepto de planificación es entendido como **“parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados, para cumplir los objetivos de calidad”**, sin embargo y pese a que es un concepto relativamente universal, su aplicación varía de acuerdo a las necesidades de cada una de las organizaciones.

Si bien el concepto Planificación puede ser considerado genérico, dependiendo del alcance de los requisitos de la norma, se identifican cuatro tipos de planificación:



Planificación estratégica de la calidad: Es entendida como el conjunto de lineamientos definidos por la alta gerencia de las Entidades Distritales, para atender las necesidades y expectativas de los usuarios, así como la solución de los problemas generados en la prestación de los productos.

Se encuentra relacionado en la NTCGP 1000:2004 en los numerales **5.3 Política de calidad y 5.4.1 Objetivos de calidad**.

Planificación del sistema de gestión de la calidad: Es el conjunto de acciones orientadas al establecimiento de la estructura del sistema de gestión de la calidad, la identificación de procesos, responsables, recursos, riesgos, puntos de control, que interrelacionados permiten el logro de los objetivos de calidad.

Se encuentra relacionado en la NTCGP 1000:2004, en los numerales **5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad y 4.1 Requisitos generales**.

Planificación operativa: Conjunto de acciones orientada a establecer las acciones que adelantara las entidades para la prestación de los bienes o servicios, tomando como referente los requisitos de los usuarios, los legales, los de uso y los de la entidad.

Se encuentra relacionado en la NTCGP 1000:2004, en los numerales **7.1 Planificación de la Realización del producto o prestación del servicio, 7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto y/o servicio, 7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto y/o servicio, 7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo**.

Planificación de la mejora: Conjunto de acciones orientadas a la definición de planes, seguimiento, medición, análisis y mejora de la operación del sistema de gestión de la calidad.

Se encuentra relacionado en la NTCGP 1000:2004, en el numeral **8.1 Generalidades**.

Cada una de las planificaciones cumple una labor específica dentro del sistema de gestión de calidad, situación que genera metodologías y desarrollos de diferente estructura y

complejidad, en la presente guía se orientará al análisis de la Planificación Estratégica de la Calidad, las restantes serán exploradas en otros documentos.

1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD: ⁵

Es entendida como el conjunto de lineamientos definidos por la alta gerencia de las entidades distritales, para atender las necesidades y expectativas de los usuarios, así como solucionar los problemas desprendidos de la prestación de los bienes o servicios, estableciendo de manera formal hacia donde quiere ir la entidad en materia de calidad.

Se encuentra relacionada puntualmente dentro de la Norma Técnica de la Calidad para la Gestión Pública conocida como la NTCGP 1000:2004, en los numerales 5.3 Políticas de Calidad y en el 5.4 Planificación, en especial en el 5.4.1 Objetivos de Calidad.

Dentro de los tipos de planificación, es la primera que se debe llevar cabo ya que a través de ella se establecen los lineamientos generales que en materia de calidad debe realizar una entidad, para su ejecución es necesario abordar una serie de etapas de manera secuencial, las cuales se relacionan a continuación:



⁵ Para lograr un SGC coherente con la gestión de la entidad conviene que se establezca primero, un proceso de direccionamiento estratégico en el cual se incluya la planificación estratégica de la calidad. Es importante entender como la planificación estratégica de la calidad es uno de los elementos del direccionamiento estratégico de la entidad, y por tanto, existe una relación directa y coherente entre una y otra. Bureau Veritas. Colombia Ltda/.

A. IDENTIFICACIÓN DE PRODUCTOS (BIENES O SERVICIOS)

De acuerdo con la NTCGP 1000:2004, producto es entendido como “**el resultado de un proceso o un conjunto de procesos**”, así las cosas las entidades realizan este conjunto de procesos buscando generar los productos que dan respuesta a las necesidades de sus clientes y al cumplimiento de la misión, es por esto que dentro del esquema planteado anteriormente se pide un primer ejercicio de identificación de productos que la entidad suministra a sus clientes.

Si bien el concepto producto es utilizado de forma genérica, existen dos tipos, en este sentido surgen los bienes o servicios, para el primero de los casos se presenta transformación de materia prima obteniendo como resultado algo tangible, para el segundo los insumos son intangibles como solicitudes, conceptos, normas, necesidades, informes, obteniendo como resultado programas, políticas, proyectos, estudios. Para tener un mayor entendimiento de las diferencias sustanciales de los diferentes tipos de productos, a continuación se relacionan algunos ejemplos de cada una de las modalidades.

Ejemplo de Bienes: La **Secretaría General de la Alcaldía Mayor**, tiene entre sus dependencias la **Imprenta Distrital**, la cual entre las tareas asignadas se encuentra la elaboración de material impreso, para llevar a cabo esta actividad se requiere de insumos como papel y tinta los cuales transformados se convierten en libros, guías, y cartillas entre otros.

Ejemplo de Servicios: Continuando con la misma entidad, a través del Decreto 387 del 2004, se estableció que la Secretaría General es la encargada de orientar y coordinar las acciones del Sistema de Gestión de la Calidad a nivel distrital, esta norma se considera como el insumo base, para la obtención de productos como políticas, herramientas, capacitación y asesoría, si se evalúa estos resultados se encuentra como afinidad que son intangibles, y se clasifican como servicios.

Tomando como referencia los párrafos anteriores, pueden aparecer entidades que por su naturaleza a la vez generan bienes o servicios.

Independiente del tipo de producto, queda claro que estos son el resultado de un o conjunto de procesos y es allí donde surge un nuevo concepto **PROCESO**, que de acuerdo a lo enunciado en la NTCGP 1000:2004 se define como el conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados. **(Ver anexo No.1 – “Algo sobre procesos”).**

Partiendo de esta definición, la norma técnica de calidad plantea cuatro tipos de procesos, los cuales se clasifican en:

- **GERENCIALES:** conocidos también como estratégicos, son utilizados básicamente en la generación de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección.
- **MISIONALES:** Conocidos también como primarios, se constituyen en la razón de ser de las entidades.
- **APOYO:** Reciben el nombre de soporte, brindan insumos para que los procesos misionales, estratégicos y de apoyo cumplan su objetivo.
- **EVALUACIÓN:** Se relaciona con las actividades de control, incluye aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos destinados a realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia. Incluyen procesos de medición, seguimiento y auditoría interna, acciones correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos estratégicos, de apoyo y los misionales.

Esta división de procesos, se hace necesaria para adelantar la identificación de bienes o servicios, los cuales toman como referente los misionales, para lo cual es necesario efectuar las siguientes actividades:

a. Liste los procesos misionales

En formato, relacione todos los procesos misionales o primarios, identificados en su entidad.

Ejemplo: El Instituto de Desarrollo Urbano de Bogotá – IDU – es la entidad encargada de la construcción de vías y espacio público, para lo cual se identificaron como procesos:

INSTITUTO DE DESARROLLO URBANO - LISTADO DE PROCESOS MISIONALES

No.	PROCESO
1	Construcción de infraestructura para la movilidad vial
2	Construcción de infraestructura para la movilidad peatonal
3	Construcción de infraestructura para la movilidad ciclo vial
4	Cálculo, asignación, distribución y cobro de la contribución de valorización

b. Identifique los productos de cada proceso

Al frente de cada proceso misional, relacione el o los productos que se generan en cada uno.

Ejemplo:

INSTITUTO DE DESARROLLO URBANO - LISTADO DE PROCESOS MISIONALES

No.	PROCESO	PRODUCTO(S)
1	Construcción de infraestructura para la movilidad vial	- Vías principales - Vías secundarias - Vías rutas de buses
2	Construcción de infraestructura para la movilidad peatonal	- Andenes - Alamedas
3	Construcción de infraestructura para la movilidad ciclo vial	- Ciclo rutas
4	Cálculo, asignación, distribución y cobro de la contribución de valorización	- Contribución de valorización

c. Agrupe por afinidad, los productos

Es fundamental depurar la cantidad de productos identificados inicialmente, en este caso y tomando el ejemplo base del IDU, se podría decir que los tres productos gene-

rados por el proceso de construcción de infraestructura para la movilidad vial, podrían ser consolidados en uno solo que se denominara vías, este ejercicio se debe realizar con la totalidad de los productos, estableciendo una nueva matriz que contenga los productos definitivos.

Ejemplo:

INSTITUTO DE DESARROLLO URBANO - LISTADO DE PROCESOS MISIONALES

No.	PROCESO	PRODUCTO(S)
1	Construcción de infraestructura para la movilidad vial	- Vías
2	Construcción de infraestructura para la movilidad peatonal	- Andenes - Alamedas
3	Construcción de infraestructura para la movilidad ciclo vial	- Ciclo rutas
4	Cálculo, asignación, distribución y cobro de la contribución de valorización	- Contribución de valorización

d. Clasifique el producto en bien o servicio

Como se menciona con anterioridad, los productos se clasifican en bienes o servicios, esta situación con lleva efectuar un análisis que permita determinar a que tipo corresponde.

Ejemplo: En el caso del IDU, es fundamental tener en cuenta las siguientes consideraciones, si bien los productos de vías, andenes, alamedas y ciclo rutas son tangibles, es importante destacar que la entidad no las ejecuta directamente, esto quiere decir que no utiliza operarios, no maneja maquinaria, ni materiales para la construcción de las obras, esta actividad la realiza mediante terceros, es decir a través de la contratación, por lo que estos productos serán

clasificados como servicios, caso contrario sí la entidad los ejecutará directamente en este caso sería Bienes.

INSTITUTO DE DESARROLLO URBANO - LISTADO DE PROCESOS MISIONALES

No.	PROCESO	PRODUCTO(S)	BIEN	SERVICIO
1	Construcción de infraestructura para la movilidad vial	- Vías		X
2	Construcción de infraestructura para la movilidad peatonal	- Andenes - Alamedas		X
3	Construcción de infraestructura para la movilidad ciclovial	- Ciclo rutas		X
4	Cálculo, asignación, distribución y cobro de la contribución de valorización	- Contribución de valorización		X

B. IDENTIFICACIÓN DE USUARIOS

Cada uno de los productos que pueden ser bienes o servicios identificados como resultado del análisis de los procesos misionales de la entidad, tienen como destino ya sea un individuo u organización, los cuales dependiendo de sus necesidades le darán un uso determinado.

La NTCGP 1000:2004, establece que dependiendo del negocio y de los productos, cada entidad tiene cierta cantidad y tipo de clientes, los cuales son entendidos como **“organización, entidad o persona que recibe un producto y/o servicio”**, la norma en mención también establece y conforme a la ley 872 de 2003, que dentro de los clientes se incluye a los destinatarios, usuarios y beneficiarios, sin embargo, no existe una diferencia sustancial entre estos conceptos, situación que genera la necesidad de plantear un concepto universal, que se adecúe al carácter de las entidades distritales, en este sentido los clientes de las entidades de ahora en adelante en la presente guía, serán denominados **USUARIOS**.

Habitualmente el concepto usuario, ha sido relacionado con el mundo exterior de las organizaciones es decir aquellos segmentos de población para quienes los bienes o servicios

generados por las entidades van dirigidos de manera directa, sin embargo existe una modalidad de usuarios que son los que se encuentran al interior de las instituciones participando con su trabajo en el diseño y elaboración de los bienes o servicios. Esta reflexión, conlleva a clasificar a los usuarios en externos e internos, sin desconocer la importancia de los segundos, el presente documento se encuentra orientado a establecer las necesidades y expectativas de los primeros,

Dentro de los usuarios externos, se encuentran de diferentes formas y magnitudes, esto significa que pueden ir desde individuos, hasta organizaciones, encontrando al interior de cada uno modalidades y especificidades diferentes:

USUARIOS COMO INDIVIDUOS: Corresponde aquellas personas identificadas como ciudadanía, sin embargo este concepto suele ser demasiado general, quizás si el producto fuera la generación de políticas de seguridad y convivencia, su usuario principal sería la ciudadanía como un todo, pero si estas políticas estuvieran orientadas a la generación de empleo para madres cabezas de familia el usuario sería la madre cabeza de familia, es por ello que los usuarios como individuos pueden recibir diferentes denominaciones, entre las cuales entre otras se pueden encontrar:

- Ciudadanía
- Jóvenes
- Niños
- Niñas
- Habitante de la calle
- Estudiantes
- Adulto mayor
- Desplazados
- Funcionarios
- Servidores públicos
- Comerciantes

Quizás y dependiendo de la especificidad, los usuarios pueden ser complementados en su denominación, por eso se pueden encontrar opciones como

- Niños y niñas entre 8 y 18 años
- Jóvenes entre 14 y 22

USUARIOS COMO ORGANIZACIONES: Las entidades distritales no solo ofrecen bienes o servicios a usuarios como individuos, es por ello que se pueden encontrar otras opciones:

- Universidades
- ONG
- Comunidades organizadas
- Empresas
- Entidades distritales
- Entidades nacionales
- Organismos de control
- Hospitales

Independiente del tipo de usuario, la entidad debe efectuar un ejercicio cuidadoso, que le permita identificar toda la variedad de clientes que se benefician de sus bienes o servicios, por eso no es extraño encontrar que de un mismo servicio se cuente con cantidades diversas de usuarios.

Como fue relacionado, la identificación de usuarios es el resultado de un ejercicio analítico para lo cual se deben adelantar las siguientes actividades:

a. Identifique los usuarios por bien o servicio

Al frente de cada bien o servicio relacione el o los usuarios, para ello se debe ser lo más explícito, evitando en lo posible la generalidad, es decir, no utilice denominaciones como ciudadanía, ya que dependiendo del tipo de entidad, su misión puede estar orientada a dar respuesta a un segmento específico de la población como niños, niñas, madres cabeza de familia, adulto mayor, etc.

Ejemplo:

INSTITUTO DE DESARROLLO URBANO - LISTADO DE PROCESOS MISIONALES

No.	PROCESO	PRODUCTO(S)	BIEN	SERVICIO	USUARIO
1	Construcción de infraestructura para la movilidad vial	- Vías		X	- Empresas de transporte público - Propietarios de vehículos particular - Usuarios de transporte público
2	Construcción de infraestructura para la movilidad peatonal	- Andenes		X	- Peatones - Comerciantes
		- Alamedas		X	- Peatones - Comerciantes - Ciclistas
3	Construcción de infraestructura para la movilidad ciclo vial	- Ciclo rutas		X	- Ciclistas

b. Liste, depure y clasifique los usuarios identificados

Con base en el formato anterior, liste los usuarios obtenidos. Ejemplo:

LISTADO DE USUARIOS IDU	
1	Empresas de transporte público
2	Propietarios de vehículo particular
3	Usuarios de transporte público
4	Peatones
5	Comerciantes
6	Ciclistas
7	Peatones
8	Comerciantes
9	Peatones
10	Comerciantes
11	Ciclistas
12	Ciclistas
13	Propietarios de bienes muebles

Depure el listado establecido, para ello agrupe los usuarios por denominación, esto quiere decir que no se requiere enunciar tres veces a los ciclistas, basta con una sola.

Ejemplo:

LISTADO DE USUARIOS IDU	
1	Empresas de transporte público
2	Propietarios de vehículo particular
3	Usuarios de transporte público
4	Peatones
5	Comerciantes
6	Ciclistas
7	Propietarios de bienes muebles

Clasifique los usuarios identificados en individuos y organizaciones, para el primero se tendrán aquellos que solicitan un bien o servicio de manera individual es decir no representan a ninguna institución, para el segundo la solicitud es realizada por una entidad

Ejemplo:

CLASIFICACIÓN DE USUARIOS

No.	USUARIOS -INDIVIDUOS	No.	USUARIOS -ORGANIZACIONES
1	Propietarios de vehículo particular	1	Empresas de transporte público
2	Usuarios de transporte público		
3	Peatones		
4	Comerciantes		
5	Ciclistas		
6	Propietarios de bienes muebles		

Como resultado de este análisis se puede establecer que los 7 usuarios identificados en el IDU, 6 corresponden a individuos y a organizaciones.

C. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES, EXPECTATIVAS Y PROBLEMAS DE LA PRESTACION DE LOS BIENES O SERVICIOS

La esencia de la planificación estratégica de la calidad, se orienta a la generación de políticas por parte de la alta gerencia en materia de calidad, habitualmente estas han sido construidas como resultado de ejercicios aislados en donde a través de reuniones del nivel directivo, se establecen pautas generales, sin embargo en muchas ocasiones el resultado de dicho ejercicio no coincide con la esencia del Sistema de Gestión de la Calidad, que es la atención de las necesidades y expectativas de los usuarios, por lo que se hace indispensable que antes de establecer los lineamientos generales relacionados con el SGC, las entidades identifiquen que se requiere de sus bienes o servicios o que inconvenientes se han generado en la prestación de los mismos, por ello se debe tener claridad en los siguientes conceptos:

- **Necesidad:** Es el interés inicial que se tiene sobre un bien o servicio, es lo que el usuario se requiere de él para quedar satisfecho.

Ejemplo: Un usuario coloca una queja y reclamo en una entidad distrital, la necesidad está en que le den respuesta con la claridad y oportunidad requeridas.

- **Expectativa:** Es aquello adicional que se quiere de un bien o servicio, se relaciona con los sueños o deseos y va más allá de la necesidad.

Ejemplo: Adicional a la respuesta que espera un usuario de una queja suministrada, de seguro el querrá ser atendido con amabilidad esta situación es una expectativa

- **Queja⁶:** Es la manifestación de protesta, censura, descontento o inconformidad que formula una persona en relación a la conducta irregular realizada por uno o varios servidores públicos en desarrollo de sus funciones.

Ejemplo: Un usuario coloca una queja y reclamo en una entidad distrital, fue atendido de manera descortés y displicente por parte del funcionario de ventanilla.

⁶ Concepto tomado de la Dirección Distrital de Servicio al Ciudadano de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, como insumo para el Sistema Distrital de Quejas y Soluciones.

- **Reclamo⁷**: Es la manifestación de protesta o descontento que formula un usuario, ya sea por motivo general o particular, referente a la prestación indebida de un bien o servicio o a la inatención oportuna de una solicitud.

Ejemplo: Un usuario colocó una queja y reclamo en una entidad pública, pero nunca recibió una respuesta.

Independiente si es una necesidad, expectativa, queja o reclamo, queda claro que éstos se convertirán en la base de los lineamientos generales, que en materia de calidad se debe expedir, para lo cual las organizaciones requieren de la aplicación de técnicas como encuestas, entrevistas, focus group y buzones de sugerencias, para identificar los requerimientos que los usuarios demandan de los diferentes bienes o servicios prestados.

Es fundamental tener en cuenta que si bien la presente guía se concentra en los usuarios externos, no se deben excluir los que operan al interior de las organizaciones, es decir los servidores públicos quienes también tienen necesidades y expectativas como clientes internos de las organizaciones.

Para conocer las opiniones de las diferentes modalidades de usuarios en el **anexo 2 y anexo 3**, se relacionan modelos de encuestas, las cuales en su estructura deberán orientar preguntas que permitan identificar tanto necesidades, expectativas y problemas de la prestación del bien o servicio, independiente de la fuente, es necesario tener claridad que la evaluación se realiza por bien o servicio de la entidad, esto significa para el caso del IDU, se evaluará de manera aislada vías, andenes, alamedas, ciclo ruta y la contribución de valorización.

Ejemplo:

El IDU para identificar las necesidades, expectativas y problemas de los usuarios de sus bienes y servicios aplicó una encuesta, obteniendo los siguientes resultados:

⁷ Investigación cualitativa, mediante entrevista personal, en la que se reúne un grupo de 8 a 12 personas que tengan las características deseadas, y se les pregunta sus opiniones sobre una cuestión, idea o producto

VÍAS

NECESIDADES	
1	Que las vías no tengan huecos
2	Que las vías tengan carriles de tráfico lento y rápido
3	Que las vías tengan bahías para dejar y recoger pasajeros
4	Que los puentes vehiculares sirvan para eliminar el trancón
5	Que las vías no tengan tantos huecos
EXPECTATIVAS	
1	Que las vías tengan escultura en los separadores
2	Que las vías tengan algunos elementos de arte en los separadores
QUEJAS	
1	Aquel día coloque una queja a un funcionario del IDU por la cantidad de huecos en la vía al frente de mi casa y me tiró el teléfono
2	El celador no me dejó entrar a la entidad a colocar una queja sobre el deterioro de una vía
RECLAMOS	
1	La vía al frente de mi casa esta llena de huecos desde hace 5 años y no han hecho nada

ALAMEDAS

NECESIDADES	
1	Que las alamedas sean seguras
2	Que las alamedas tengan lugares de parqueo para bicicletas
3	Que se tenga lugar para las bicicletas
EXPECTATIVAS	
1	En las alamedas deberían existir baños públicos
2	Deberían poder circular carros en las alamedas
QUEJAS	
1	Una señora que vende jugos me trato mal
RECLAMOS	
1	La Alameda no tiene sitios de parqueo para bicicletas

ANDENES

NECESIDADES	
1	Que sean amplios
2	Que los niños puedan circular con tranquilidad
EXPECTATIVAS	
1	Que existan baños públicos móviles
2	Deberían poder circular carros en las alamedas
QUEJAS	
1	El policía que estaba en un andén no supo darme información sobre la ubicación de un CADE
RECLAMOS	
1	Los andenes se encuentran en muy mal estado

CICLO RUTAS

NECESIDADES	
1	Que existan sitios de parqueo
2	Que existan sitios de arreglos de bici cletas
3	Que tengan demarcación visible
EXPECTATIVAS	
1	Que tengan estaciones donde se proyecten películas
QUEJAS	
1	El orientador del IDRD da poca información
RECLAMOS	
1	No hay donde parquear bicicletas

VÍAS

NECESIDADES	
1	Que la valorización corresponda a la realidad de mi predio
2	Que con la valorización se efectúen obras que me beneficien
EXPECTATIVAS	
1	Que no me cobren valorización
QUEJAS	
1	Ninguna persona de la entidad me ha explicado sobre la valorización
RECLAMOS	
1	Nunca me llevo el recibo

D. CONFIGURACION DE DIRECTRICES DE CALIDAD

Las necesidades, expectativas, quejas y reclamos son los insumos base para la definición de los lineamientos de calidad, por parte de la alta gerencia de las entidades distritales. Estos lineamientos son conocidos comúnmente como directrices, las cuales para ser estructuradas, requieren de un ejercicio previo de manejo y análisis de información, en este sentido es fundamental adelantar las siguientes actividades:

a. Depuración de Información

Como resultado de la aplicación de instrumentos, fueron identificadas tanto necesidades, expectativas, quejas y reclamos de los diferentes bienes o servicios, sin embargo muchas de ellas aunque estén redactadas de manera diferente, en el fondo dicen lo mismo, situación que requiere de la utilización de los siguientes mecanismos:

- Evalúe dentro de cada bien o servicio la afinidad que existe entre las diferentes ideas, para ello utilice colores.

Ejemplo: De los cinco servicios identificados en el IDU, efectuado un análisis previo, se identificaron que en tres de ellos existía afinidad entre ideas

VÍAS	
NECESIDADES	
1	Que las vías no tengan huecos
2	Que las vías tengan carriles de tráfico lento y rápido
3	Que las vías tengan bahías para dejar y recoger pasajeros
4	Que los puentes vehiculares sirvan para eliminar el trancón
5	Que las vías no tengan tantos huecos
EXPECTATIVAS	
1	Que las vías tengan escultura en los separadores
2	Que las vías tengan algunos elementos de arte en los separadores
QUEJAS	
1	Aquel día coloque una queja a un funcionario del IDU por la cantidad de huecos en la vía al frente de mi casa y me tiró el teléfono
2	El celador no me dejó entrar a la entidad a colocar una queja sobre el deterioro de una vía
RECLAMOS	
1	La vía al frente de mi casa esta llena de huecos desde hace 5 años y no han hecho nada

ALAMEDAS

NECESIDADES	
1	Que las alamedas sean seguras
2	Que las alamedas tengan lugares de parqueo para bicicletas
3	Que se tenga lugar para las bicicletas
EXPECTATIVAS	
1	En las alamedas deberían existir baños públicos
2	Deberían poder circular carros en las alamedas
QUEJAS	
1	Una señora que vende jugos me trato mal
RECLAMOS	
1	La Alameda no tiene sitios de parqueo para bicicletas

CICLO RUTAS

NECESIDADES	
1	Que existan sitios de parqueo
2	Que existan sitios de arreglos de bici cletas
3	Que tengan demarcación visible
EXPECTATIVAS	
1	Que tengan estaciones donde se proyecten películas
QUEJAS	
1	El orientador del IDRD da poca información
RECLAMOS	
1	No hay donde parquear bicicletas

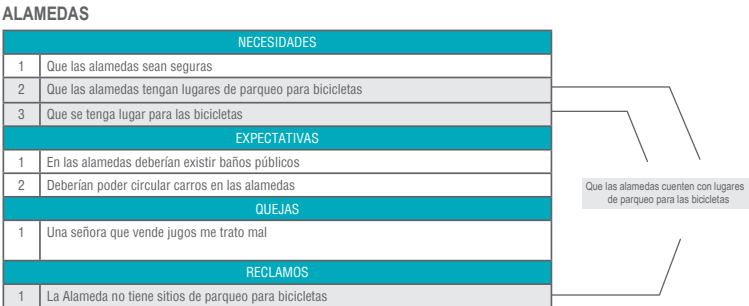
- Tome las ideas que se encuentran en una misma afinidad (mismo color) y bautícelos con una frase que incluya la esencia de las ideas asociadas.

Ejemplo: Para el servicio de vías ofrecido por el IDU, se encuentran tres afinidades, la primera identificada con color amarillo, la segundo color azul y la tercera color naranja, para el primer caso se establece que tres ideas relacionadas se relacionaran en una nueva denominada **“Que las vías no tengan huecos”**, para la segunda se establece como resumen **“Que las vías en su estructura incluya**

componentes artísticos”, para el tercer caso se obtiene como resultado “Que las personas que atienden en el IDU sean amables”



Esta relación se efectuó con la totalidad de los servicios en donde se identificaron afinidades:



- Liste nuevamente las ideas, indistintamente si son necesidades, expectativas, quejas o reclamos, dentro de cada bien o servicio, incluyendo las generadas como resultado de la afinidad, elimine aquellas que fueron resaltadas en color.

Ejemplo:

Para el caso de vías en el IDU, de las 10 ideas iniciales identificadas resultado de la aplicación de una encuesta, se paso a un total de 6, las dos primeras actividades, resaltadas en negro son las generadas en el ejercicio de afinidad.

VÍAS

1	Que las vías no tengan huecos
2	Que las vías incluyan componentes artísticos
3	Que las personas en el IDU se han amables
4	Que las vías tengan carriles de tráfico lento y rápido
5	Que las vías tengan bahías para dejar y recoger pasajeros
6	Que los puentes vehiculares sirvan para eliminar el trancón

El ejercicio de los demás servicios es el siguiente:

ALAMEDAS

1	Que las alamedas tengan lugares de parqueo para bicicletas
2	Que las alamedas sean seguras
3	En las alamedas deberían existir baños públicos
4	Deberían poder circular carros en las alamedas
5	Una señora que vende jugos me trato mal

ANDENES

1	Que sean amplios
2	Que los niños puedan circular con tranquilidad
3	Que existan baños públicos móviles
4	El policía que estaba en un andén no supo darme información sobre la ubicación de un CADE
5	Los andenes se encuentran en muy mal estado

CICLO RUTAS

1	Que las ciclo rutas cuenten con sitios de parqueo para bicicletas
2	Que existan sitios de arreglos de bicicletas
3	Que tengan demarcación visible
4	Que tengan estaciones donde se proyecten películas
5	El orientador del IDRD da poca información

- Una vez definido el listado, elimine aquellas ideas dentro de cada bien o servicio que presentan incoherencia o son competencia de otra entidad.

Ejemplo:

De los cinco servicios ofrecidos por el IDU, en cuatro de ellos se encontraron ideas que no eran consistentes con la esencia del servicio, para cada caso se efectuó el siguiente análisis:

ALAMEDAS

1	Que las alamedas tengan lugares de parqueo para bicicletas
2	Que las alamedas sean seguras
3	En las alamedas deberían existir baños públicos
4	Deberían poder circular carros en las alamedas
5	Una señora que vende jugos me trato mal

En esencia la alameda es un elemento para el disfrute del espacio público, en especial para la movilidad peatonal y ciclo vial, es por ello que en ella no pueden circular vehículos, situación que

conlleva que la idea 4, no sea tenida en cuenta, la idea 6 no es competencia del IDU ya que puede ser considerada como parte de la Secretaría de Gobierno, ya que se refiere a la capacitación de vendedores públicos:

ANDENES

1	Que sean amplios
2	Que los niños puedan circular con tranquilidad
3	Que existan baños públicos móviles
4	El policía que estaba en un andén no supo darme información sobre la ubicación de un CADE
5	Los andenes se encuentran en muy mal estado

La administración de baños públicos por competencia corresponde a la Unidad Ejecutiva de Servicios Públicos, por lo que la idea 3, no debe ser tenida en cuenta, de otra parte el IDU no es la entidad encargada de administrar la

policía por lo que la idea 4 no será tenida en cuenta.

CICLO RUTAS

1	Que las ciclo rutas cuenten con sitios de parqueo para bicicletas
2	Que existan sitios de arreglos de bicicletas
3	Que tengan demarcación visible
4	Que tengan estaciones donde se proyecten películas
5	El orientador del IDRD da poca información

La proyección de películas en una ciclo ruta es un evento cultural, actividad que es competencia del Instituto Distrital de Cultura y Turismo, de otra parte el orientador pertenece al IDRD, estas situacio-

nes obligan que las ideas 4 y 5 por no ser competencia del IDU deben ser eliminadas.

CONTRIBUCIÓN DE LA VALORIZACIÓN	
1	Que la valorización corresponda a la realidad de mi predio
2	Que con la valorización se efectúen obras que me beneficien
3	Que no me cobren valorización
4	Ninguna persona de la entidad me ha explicado sobre la valorización
5	Nunca me llegó el recibo

La idea 3 “Que no me cobren valorización”, por incoherencia debe ser eliminada, ya que está no obedece a un capricho de una entidad, si no al ejercicio juicioso de una administración, que ofrece la construcción de obras, para lo cual

se requiere de la financiación, teniendo en otros mecanismos la valorización.

- Depuradas las ideas, relaciónelos nuevamente en un listado por bien o servicio.

Ejemplo:

VÍAS

1	Que las vías no tengan huecos
2	Que las vías incluyan componentes artísticos
3	Que las personas en el IDU se han amables
4	Que las vías tengan carriles de tráfico lento y rápido
5	Que las vías tengan bahías para dejar y recoger pasajeros
6	Que los puentes vehiculares sirvan para eliminar el trancón

ALAMEDAS

1	Que las alamedas tengan lugares de parqueo para bicicletas
2	Que las alamedas sean seguras
3	En las alamedas deberían existir baños públicos

ANDENES

1	Que sean amplios
2	Que los niños puedan circular con tranquilidad
5	Los andenes se encuentran en muy mal estado

CICLO RUTAS

1	Que las ciclo rutas cuenten con sitios de parqueo para bicicletas
2	Que existan sitios de arreglos de bicicletas
3	Que tengan demarcación visible

CONTRIBUCIÓN DE VALORIZACIÓN

1	Que la valorización corresponda a la realidad de mi predio
2	Que con la valorización se efectúen obras que me beneficien
3	Ninguna persona de la entidad me ha explicado sobre la valorización
4	Nunca me llegó el recibo

- Establezca en un solo listado, todas las ideas resumen obtenidas como análisis de cada bien o servicio.

Ejemplo:

1	Que las vías no tengan huecos
2	Que las vías incluyan componentes artísticos
3	Que las personas en el IDU se han amables
4	Que las vías tengan carriles de tráfico lento y rápido
5	Que las vías tengan bahías para dejar y recoger pasajeros
6	Que los puentes vehiculares sirvan para eliminar el trancón
7	Que las alamedas tengan lugares de parqueo para bicicletas
8	Que las alamedas sean seguras
9	En las alamedas deberían existir baños públicos
10	Que sean amplios
11	Que los niños puedan circular con tranquilidad
12	Los andenes se encuentran en muy mal estado
13	Que las ciclo rutas cuenten con sitios de parqueo para bicicletas
14	Que existan sitios de arreglos de bicicletas
15	Que tengan demarcación visible
16	Que la valorización corresponda a la realidad de mi predio
17	Que con la valorización se efectúen obras que me beneficien
18	Ninguna persona de la entidad me ha explicado sobre la valorización
19	Nunca me llegó el recibo

- Realice el mismo ejercicio de afinidad, para el listado definitivo, es necesario la participación de los diferentes líderes de los procesos y productos dentro de la entidad.

Ejemplo:

1	Que las vías no tengan huecos
2	Que las vías incluyan componentes artísticos
3	Que las personas en el IDU se han amables
4	Que las vías tengan carriles de tráfico lento y rápido
5	Que las vías tengan bahías para dejar y recoger pasajeros
6	Que los puentes vehiculares sirvan para eliminar el trancón
7	Que las alamedas tengan lugares de parqueo para bicicletas
8	Que las alamedas sean seguras
9	En las alamedas deberían existir baños públicos
10	Que sean amplios
11	Que los niños puedan circular con tranquilidad
12	Los andenes se encuentran en muy mal estado
13	Que las ciclo rutas cuenten con sitios de parqueo para bicicletas
14	Que existan sitios de arreglos de bicicletas
15	Que tengan demarcación visible
16	Que la valorización corresponda a la realidad de mi predio
17	Que con la valorización se efectúen obras que me benefician
18	Ninguna persona de la entidad me ha explicado sobre la valorización
19	Nunca me llegó el recibo

- Bautice cada una de las ideas resultado de la afinidad, en esta etapa del ejercicio, busque la generalidad, esto quiere decir que en lo posible evalúe si dos o más ideas de bienes o servicios pueden ser incluidos en una sola.

Ejemplo:

La primera idea resumen “Que las vías no tengan huecos”, tiene la misma esencia de la idea 12 “Los andenes se encuentran en muy mal estado”, por lo que al evaluar la afinidad se determino que podían ser agrupadas en una sola, realice este ejercicio con la totalidad de las ideas y en un cuadro establezca las ideas resumen correspondiente a cada color.

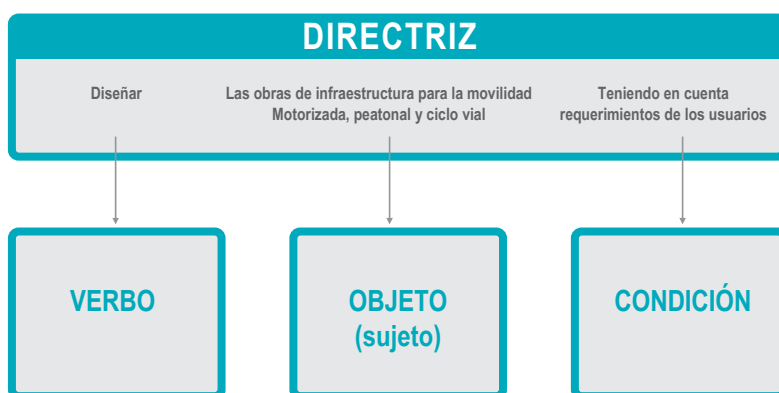
	Que las obras públicas que son de competencia del IDU, se encuentren en buen estado
	Que el diseño de las obras públicas desarrolladas para el IDU, incluyan aspectos requeridos por los usuarios
	Que el recurso humano del IDU, oriente a los usuarios de manera amable y oportuna
	Que las obras construidas por el IDU sean funcionales
	Que las obras construidas por el IDU sean seguras
	Que la contribución de valorización cobrada por el IDU, genere beneficios a los usuarios

b. Redacte las directrices de calidad

Como ya ha sido mencionado, las directrices son los lineamientos que en materia de calidad son expedidos por la alta gerencia de una entidad y que resulta de un análisis de las necesidades, expectativas, quejas y reclamos de los diferentes usuarios. Para poder construirlas, como ha sido abordado en el presente documento, es fundamental depurar y evaluar el grado de cumplimiento de los diferentes requerimientos establecidos.

Ahora bien, una directriz al convertirse en un lineamiento de la alta gerencia, debe cumplir ciertos parámetros de redacción de modo tal que se han de fácil lectura y comprensión, para ello tengo en cuenta la siguiente estructura:

- Inicie con un verbo en infinitivo medible, que signifique acción, no utilice propender, velar, tratar, procurar, ya que no representa ninguna acción en concreto.
- Continué con un objeto (sujeto), sobre el cual recae la acción, por lo general son los mismos bienes o servicios redactados de manera general.
- Utilicé un complemento o condición, de cómo se requiere la acción, es el resultado de la depuración de las necesidades, expectativas, quejas y reclamos, en lo posible no incluya frases adverbiales como eficientemente, ágilmente, utilice condiciones que puedan ser medidas



Ejemplo:

IDEA RESUMEN EN EL IDU	IDEA RESUMEN REDACTADA COMO DIRECTRIZ
Que las obras públicas que son de competencia del IDU, se encuentren en buen estado	Diseñar e implementar una política de mantenimiento y sostenibilidad de obras motorizadas, peatonales y ciclo viales.
Que el diseño de las obras públicas desarrolladas para el IDU, incluyan aspectos requeridos por los usuarios	Diseñar las obras de infraestructura para la movilidad motorizada, peatonal y ciclo vial, teniendo en cuenta los requerimientos de los usuarios.
Que el recurso humano del IDU, oriente a los usuarios de manera amable y oportuna	Atender a los diferentes tipos de usuarios del IDL de manera amable y oportuna.
Que las obras construidas por el IDU sean funcionales	Construir obras de infraestructura motorizada, peatonal y ciclo vial, que generen soluciones reales a los problemas de movilidad.
Que las obras construidas por el IDU sean seguras	Construir obras de infraestructura motorizada, peatonal y ciclo vial, que brinden seguridad a quienes la utilizan.
Que la contribución de valorización cobrada por el IDU, genere beneficios a los usuarios	Asignar la contribución de valorización manteniendo criterios de equidad y beneficio.

Como resultado de este análisis, se puede concluir que el IDU cuenta con 6 directrices.

DIRECTRICES DE CALIDAD

1	Diseñar e implementar una política de mantenimiento y sostenibilidad de obras motorizadas, peatonales y ciclo viales.
2	Diseñar las obras de infraestructura para la movilidad motorizada, peatonal y ciclo vial, teniendo en cuenta los requerimientos de los usuarios.
3	Atender a los diferentes tipos de usuarios del IDL de manera amable y oportuna.
4	Construir obras de infraestructura motorizada, peatonal y ciclo vial, que generen soluciones reales a los problemas de movilidad.
5	Construir obras de infraestructura motorizada, peatonal y ciclo vial, que brinden seguridad a quienes la utilizan.
6	Asignar la contribución de valorización manteniendo criterios de equidad y beneficio.

- Adicional, se recomienda incluir directrices, que si bien no fueron identificadas a través de encuestas, focus group, buzones de sugerencias, si corresponden a la esencia misma de las entidades, en este orden de ideas se recomienda adicionar las siguientes::
 - Mejorar continuamente la gestión haciéndola más eficiente, eficaz y efectiva.
 - Cumplir las disposiciones legales aplicables a la operación de la entidad.

Es factible adicionar otras directrices que den respuesta a las necesidades de recursos, fortalecimiento del talento humano, sedes físicas, las cuales seguramente se desprenderán de las encuestas que se realicen al interior de la entidad.

Ejemplo:

El IDU cuenta con un total de 8 directrices, ya que a la lista inicial se incluyeron 2, en consecuencia el listado final es el siguiente:

DIRECTRICES DE CALIDAD

1	Diseñar e implementar una política de mantenimiento y sostenibilidad de obras motorizadas, peatonales y ciclo viales.
2	Diseñar las obras de infraestructura para la movilidad motorizada, peatonal y ciclo vial, teniendo en cuenta los requerimientos de los usuarios.
3	Atender a los diferentes tipos de usuarios del IDL de manera amable y oportuna.
4	Construir obras de infraestructura motorizada, peatonal y ciclo vial, que generen soluciones reales a los problemas de movilidad.
5	Construir obras de infraestructura motorizada, peatonal y ciclo vial, que brinden seguridad a quienes la utilizan.
6	Asignar la contribución de valorización manteniendo criterios de equidad y beneficio.
7	Mejorar continuamente la gestión haciéndola más eficiente, eficaz y efectiva
8	Cumplir las disposiciones legales aplicables a la operación de la entidad

E. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS DE CALIDAD – PLAN GERENCIAL DE CALIDAD

Plan gerencial de calidad, es entendido como el conjunto de objetivos de calidad definidos para el cumplimiento de las directrices de calidad. De acuerdo con lo relacionado en la NTCGP 1000:2004, objetivo de calidad es entendido como “algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad”, habitualmente estos se desprenden de acuerdo con lo enunciado en la norma de la calidad de la Política de Calidad, la cual y conforme lo establece la norma en mención, se define como “intención(es) global(es) y orientación(es) relativa(s) a la calidad tal como se expresen formalmente por la alta dirección de la entidad”.

Partiendo del anterior referente conceptual, y sin desconocer lo expuesto en la NTC, la presente guía tiene como propósito brindar una metodología que permita construir la política de calidad como resultado de una identificación previa de los objetivos de calidad.

Para la construcción de un objetivo de calidad es fundamental que se cumplan cuatro características fundamentales, las cuales han sido denominadas MERA

M	medible
E	específica
R	realizable
A	acotado en el tiempo

Medible: Se refiere a la cantidad de lo que se pretende alcanzar, es expresado a través de una meta.

Específica: Un objetivo debe ser claro, no debe prestarse a malas interpretaciones, ni ambigüedades, debe ser claro.

Realizable: Que contenga las posibilidades reales, tanto presupuestales, como organizacionales para realizarlo.

Acotado en el tiempo: Se debe definir en que lapso de tiempo se cumplirá.

Los objetivos apuntan directamente al cumplimiento de las directrices, convirtiéndose en el plan a seguir en materia de Calidad por parte de la entidad, de allí, su denominación Plan Gerencial de Calidad.

Al igual que las directrices, los objetivos de calidad deben tener en cuenta algunos parámetros de estructura, para lo cual se recomienda que:

Se Inicie con un verbo en infinitivo medible, que signifique acción, no utilice propender, velar, tratar, procurar, ya que no significan ninguna acción en concreto.

Continué con un objeto (sujeto), sobre el cual recae la acción, por lo general son los mismos bienes o servicios redactados de manera general.

Finalicé la redacción con un propósito, fin o para qué.



Nota: Una directriz puede contener más de un objetivo.

Ejemplo: Continuando con las directrices del IDU, el resultado de objetivos es el siguiente:

Nº	DIRECTRIZ DE CALIDAD	OBJETIVOS DE CALIDAD	
		Nº	DEFINICIÓN
1	Diseñar e implementar una política de mantenimiento y sostenibilidad de obras motorizadas, peatonales y ciclo viales.	1.1	Establecer los lineamientos generales de sostenibilidad y mantenimiento de obras de infraestructura de la movilidad motorizada, ciclo vial y peatonal para ser tenidas en cuenta desde la construcción de obras nuevas.
2	Diseñar las obras de infraestructura para la movilidad motorizada, peatonal y ciclo vial, teniendo en cuenta los requerimientos de los usuarios.	2.1	Desarrollar mecanismos permanentes de comunicación con los usuarios para identificar sus necesidades frente a las obras del IDU.
3	Atender a los diferentes tipos de usuarios del IDL de manera amable y oportuna.	3.1	IDU con el propósito de atender de manera oportuna los requerimientos.
		3.2	Adecuar espacios físicos para mejorar la atención de la atención de los usuarios.
		3.3	Fortalecer las competencias de servicio de los usuarios del IDU para brindar una atención más ágil y oportuna a los usuarios.
4	Construir obras de infraestructura motorizada, peatonal y ciclo vial, que generen soluciones reales a los problemas de movilidad.	4.1	Realizar simulación de las futuras obras a construir para evaluar la funcionalidad de las mismas.
5	Construir obras de infraestructura motorizada, peatonal y ciclo vial, que brinden seguridad a quienes la utilizan.	5.1	Incluir en los diseños de la obra aspectos de seguridad para generar confianza en los usuarios que la utilizan.
6	Asignar la contribución de valorización manteniendo criterios de equidad y beneficio.	6.1	Aplicar la valorización por beneficio local para generar niveles de equidad y beneficio.
		6.2	Brindar información de cobro de valorización con el propósito de orientar a los usuarios al respecto.
7	Mejorar continuamente la gestión haciéndola más eficiente, eficaz y efectiva	7.1	Estructurar programas de mejoramiento continua con el fin de incrementar los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad.
8	Cumplir las disposiciones legales aplicables a la operación de la entidad	8.1	Identificar el marco normativo de operación para incluirla en la operación de los procesos de la entidad.

Un objetivo debe identificar la meta o magnitud que se pretende abarcar, para ello se tomo de referente el siguiente ejemplo:

Para el primer objetivo de calidad del IDU, se definió la siguiente meta

OBJETIVO	META
Establecer los lineamientos generales de sostenibilidad y mantenimiento de obras de infraestructura de la movilidad motorizada, ciclo vial y peatonal para ser tenidas en cuenta desde la construcción de obras nuevas.	Definir 1 Política

De otra parte es fundamental establecer para cada objetivo un indicador, cronograma en el cual se desarrollará y un responsable de su ejecución:

Ejemplo:

En el **anexo No. 4**, se relacionan las metas, indicadores cronograma y responsables de los objetivos del IDU.

F. DESPLIEGUE DE OBJETIVOS DE CALIDAD

Se entiende por despliegue de objetivos de calidad las acciones que resultan de tomar los objetivos de calidad establecidos en el plan gerencial de calidad, definiéndoles las actividades y tareas necesarias para su cumplimiento.

Si bien los conceptos de actividad y tarea pueden ser considerados como sinónimos, dentro del despliegue de objetivos se plantea una diferencia sustancial, la cual es resumida en la siguiente frase:

“La actividad es una sumatoria de tareas”.

Esto quiere decir que las tareas se orientan al logro de las actividades, es por ello que se deben definir elementos adicionales que permitan su cumplimiento, en tal sentido aparecen: responsable, cronograma, cronograma y recursos, información que deberá quedar plasmada en el siguiente cuadro:

OBJETIVOS DE CALIDAD		ACTIVIDAD		TAREA		RESPONSABLE	CRONOGRAMA		RECURSOS
Nº	DEFINICIÓN	Nº	DESCRIPCIÓN	Nº	DESCRIPCIÓN		INICIO	FIN	
1.1	Establecer los lineamientos generales de sostenibilidad y mantenimiento de obras de infraestructura de la movilidad motorizada, ciclo vial y peatonal para ser tenidas en cuenta desde la construcción de obras nueva.	1.1.1	Identificar elementos necesarios para incluir en la política de sostenibilidad y mantenimiento.	1.1.1.1	Conformar grupo interdisciplinario al interior de la entidad.	Dirección Técnica de Construcciones	15 de febrero de 2006	30 de junio de 2006	Funcionarios de área de construcciones

Tanto el responsable, cronograma y los recursos se deben establecer por tareas, en cuanto al periodo de tiempo definido para el cumplimiento de las mismas, se debe tener en cuenta que estos deben estar dentro del establecido para el objetivo, si supera el plazo establecido inicialmente evalúe si es viable disminuir el período de ejecución de la tarea o si por lo contrario se tiene que aumentar el del período del objetivo.

Ejemplo: En el anexo No. 5 se relaciona el despliegue de objetivos del IDU.

NOTA: Los objetivos de calidad, deben estar alineados con los objetivos institucionales, para ello se debe realizar un ejercicio denominado coherencia institucional, en el anexo 6 se relaciona metodología para el respectivo análisis.

G. CONSTRUCCIÓN DE LA POLÍTICA DE CALIDAD

La palabra “política”⁸ viene del Griego polis (ciudad), es un vocablo que se deriva de “la Politea”, así llamaban los griegos a la “Teoría de la Polis”, también esta íntimamente ligada a la paideia es decir “La Educación”, De allí el termino paid-agogia, pedagogía que significa conducir al niño de la mano por el camino de la vida.

Tomando de referente esta composición etimológica, se puede concluir que política de calidad, significa conducir a la organización por el camino de la calidad, en este sentido la NTCGP 1000:2004 la define como “parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y la especificación de los procesos operativos

8 Diccionario etimológico, <http://etimologías.dechile.net>

necesarios y de los recursos relacionados, para cumplir los objetivos de la calidad”, de otra parte, la misma norma relaciona que la política de calidad de la entidad es la intención (es) global(es) relativa(s) a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección de la entidad.

Como ha sido mencionado, la política no posee una metodología única de construcción, sin embargo se ha querido que la política de calidad se convierta en un instrumento activo y que verdaderamente se oriente al cumplimiento de las directrices de calidad y a la atención de los problemas presentados en la prestación de un bien o servicio.

En la presente guía, ha sido tomada como elemento base para la construcción de la política de calidad, las directrices de calidad, una vez estas últimas han sido identificadas, se establece y se evalúa a través de objetivos si es factible su cumplimiento, en caso de ser viable su ejecución previa identificación de las actividades, tareas y ante todo la disponibilidad de recursos, esta directriz debe ser incluida en la política de calidad, ya que la entidad posee la certeza de su cumplimiento.

Para el caso del IDU y de acuerdo a lo relacionado en los anexos 4 y 5, es claro que las siguientes directrices pueden ser cumplidas:

DIRECTRICES DE CALIDAD

1	Diseñar e implementar una política de mantenimiento y sostenibilidad de obras motorizadas, peatonales y ciclo viales.
2	Diseñar las obras de infraestructura para la movilidad motorizada, peatonal y ciclo vial, teniendo en cuenta los requerimientos de los usuarios.
3	Atender a los diferentes tipos de usuarios del IDL de manera amable y oportuna.
4	Construir obras de infraestructura motorizada, peatonal y ciclo vial, que generen soluciones reales a los problemas de movilidad.
5	Construir obras de infraestructura motorizada, peatonal y ciclo vial, que brinden seguridad a quienes la utilizan.
6	Asignar la contribución de valorización manteniendo criterios de equidad y beneficio.
7	Mejorar continuamente la gestión haciéndola más eficiente, eficaz y efectiva
8	Cumplir las disposiciones legales aplicables a la operación de la entidad

Las directrices se convierten en el cuerpo de la política de calidad, situación que se reflejará en un documento que debe poseer las siguientes características:

- Debe relacionar la fecha en la que fue aprobada.
- Debe incluir un encabezado, dejando en claro que lo expuesto obedece a un compromiso.
- Debe incluir los compromisos puntuales, los cuales como ha sido mencionado son las Directrices de Calidad.
- Debe ser firmada por el representante legal de la Entidad.

Adicional cuando se define y formaliza una política de calidad, se deben tener en cuenta algunos elementos básicos, que permitan que se convierta en un verdadero elemento de gestión:

- Debe ser expresada en un lenguaje que sea fácil de entender.
- Debe ser relevante para la organización, las demás políticas, los bienes o servicios y el personal de la entidad.
- Debe estar alineados con los objetivos estratégicos, los cuales a su vez corresponderán a la misión y visión institucional (**En anexo 6, se relaciona metodología propuesta denominada coherencia institucional, para evaluar la alienación de los objetivos de calidad**).
- Debe ser divulgada, explicada, esto quiere decir que no basta con ser informada, cada palabra debe ser traducida e interiorizada por la totalidad de la organización.

A continuación se relaciona la política de calidad, resultado de la identificación y análisis de las necesidades y expectativas de los usuarios:

17 DE SEPTIEMBRE DE 2006 – V1

POLÍTICA DE CALIDAD
DEL INSTITUTO DE DESARROLLO URBANO

El Instituto de Desarrollo Urbano, consciente que su razón de ser es la prestación del servicio al ciudadano, se compromete a :

1. Diseñar e implementar una política de mantenimiento y sostenibilidad de obras motorizadas, peatonales y cicloviales.
2. Diseñar las obras de infraestructura para la movilidad motorizada, peatonal y ciclovial, teniendo en cuenta los requerimientos de los usuarios.
3. Atender a los diferentes tipos de usuarios del IDU de manera amable y oportuna.
4. Construir obras de infraestructura motorizada, peatonal y ciclovial, que generen soluciones reales a los problemas de movilidad.
5. Construir obras de infraestructura motorizada, peatonal y ciclovial, que brinden seguridad a quienes la utilizan.
6. Asignar la contribución de valorización manteniendo criterios de equidad y beneficio.
7. Mejorar continuamente la gestión haciéndola más eficiente, eficaz y efectiva.
8. Cumplir las disposiciones legales aplicables a la operación de la entidad.

La presente política, se establece dentro del marco del Sistema de Gestión de la Calidad y se encuentra en consonancia con los objetivos corporativos.

Nombre del Gerente/ Director/ Secretario

Cargo

En anexo 7 se relacionan ejemplos de algunas políticas de calidad de las entidades distritales, dentro de ellas se encuentran modelos y estructuras diferentes

H. DIVULGACION Y SOCIALIZACION DE LA POLITICA DE CALIDAD

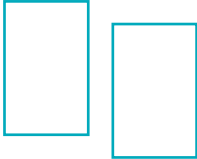
Una vez estructurada la política y objetivos de la calidad, ésta deberá ser presentada y explicada a los colaboradores de cada una de las entidades, la actividad se llevará a cabo en una primera fase con el representante legal de cada entidad, quien en reunión con los funcionarios hará un lanzamiento formal, adicional se deben establecer estrategias comunicativas en donde faciliten su consulta y entendimiento.

La estrategia de divulgación de la política y objetivos debe involucrar no solo a la alta gerencia, en ella deberán participar las áreas de Talento Humano, Planeación y Comunicaciones, quienes de manera conjunta diseñarán campañas que permita la interiorización de estos preceptos en cada uno de los servidores de la entidad.

III. PORTAFOLIO DE BIENES O SERVICIOS

Es el conjunto de productos representados en bienes o servicios, que una organización ofrece a sus usuarios en cumplimiento de su misión y que son el resultado de los procesos misionales, y que se representan en un documento ya sea en medio magnético o impreso, es conocido también como guía del usuario, y es utilizado para orientar e informar a los distintos usuarios.

Si bien no existe un modelo de diseño único, se recomienda que contenga los siguientes elementos.

Identificación de la entidad: Por lo general en la portada se relaciona el escudo o logo de la entidad, se relaciona nombre de la entidad, se hace explícito que es un portafolio de bienes o servicios según corresponda, en algunos casos se enuncia una frase o eslogan por la cual la entidad quiere ser identificada.	NOMBRE DE LA ENTIDAD
MISIÓN VISIÓN VALORES PRINCIPIOS	Plataforma estratégica de la entidad: Dependiendo del tipo de entidad, este espacio es utilizado para relacionar la misión, visión, principios, valores, política y objetivos de calidad, en algunos casos se efectúan breves sinópsis históricas.
Descripción de bienes o servicios: Es el corazón del portafolio, en él se describe cada uno de los bienes o servicios que brinda la entidad, incluye horarios de atención, población objetivo, características de acceso y operación. Dependiendo del tamaño de la entidad, estos se estructuran como esquemas o capítulos, deben tener en su contenido los requisitos identificados en la Planificación Estratégica.	 BIENES O SERVICIOS
INFORMACION GENERAL DE LA ENTIDAD SEDES TELEFONOS DIRECCIONES ELECTRÓNICAS	Información general de la entidad: En el se brinda información, sobre sedes, teléfonos, direcciones electrónicas

Independiente del modelo utilizado, es necesario que como resultado de la identificación tanto de bienes o servicios y de las necesidades expectativas, quejas y reclamos de los usuarios, las entidades estructuren portafolios los cuales deben ser dados a conocer por diferentes medios.

GLOSARIO

Bien:	Producto en donde se presenta transformación de materia prima
Directriz de calidad:	Son los lineamientos de calidad, expedidos por parte de la alta gerencia de las entidades distritales.
Estrategia:	Son los medios para alcanzar los objetivos
Meta:	Es un punto de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr y que se busca a través de los objetivos.
Objetivos:	Son los resultados que una organización aspira a través de su misión básica
Objetivos de calidad:	Son los resultados que una organización aspira alcanzar en materia de calidad
Plan:	Es la intención, se refleja en proyectos y programas de diferentes actividades que se van a hacer y de cómo hacerlas
Planeación:	Sistema utilizado para obtener una visión futurista de hacia donde va la institución, cual es su misión, sus objetivos, metas y estrategias; establece métodos y procedimientos para desarrollar planes, programas y proyectos
Planeación estratégica de la calidad:	Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr metas, y desarrollo planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines que busca.
Planeación por escenarios:	Determinar una visión sólida y coherente de cómo podría ser el futuro a partir de la evolución de las variables identificadas como clave para la organización y el comportamiento de sus diferentes actores.
Planeación por objetivos:	Proceso por medio del cual los administradores superiores y subordinados de una organización conjuntamente identifican sus metas comunes, definen las áreas principales de responsabilidad y de cada individuo en términos de los resultados que se esperan de él utilizando estas medidas como guías para el manejo de la unidad y para evaluar la contribución de cada uno de los miembros.
Planificación:	Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados, para cumplir los objetivos de calidad
Planificación estratégica:	Conjunto de lineamientos definidos por la alta gerencia de las entidades distritales para atender las necesidades, expectativas, las quejas y los reclamos de sus usuarios.

Planificación del sistema de gestión de la calidad:	Consiste en el establecimiento del esquema general del sistema de gestión de la calidad, es en este momento donde se identifican las actividades y los procesos que le permiten a la entidad los objetivos y la política de calidad.
Planificación de la mejoramiento:	Orientada a la estructuración de planes, programas o proyectos orientados a generar mejoras en el desarrollo del sistema de gestión de la calidad.
Planificación operativa:	Orientada en la obtención de la calidad de los bienes o servicios que presta la entidad.

TABLA DE ANEXOS

Anexo No. 1:	Algo sobre procesos
Anexo No. 2:	Modelo encuesta usuario externo
Anexo No. 3:	Modelo encuesta usuario interno
Anexo No. 4:	Plan Gerencia de Calidad
Anexo No. 5:	Despliegue de objetivos
Anexo No. 6:	Coherencia Institucional
Anexo No. 7:	Políticas de Calidad de algunas entidades distritales

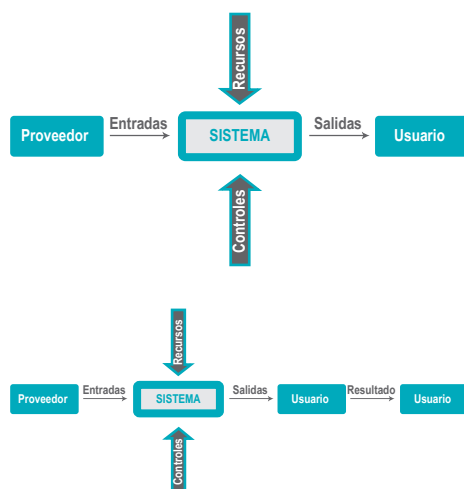
ANEXOS

ANEXO 1

ALGO SOBRE PROCESOS

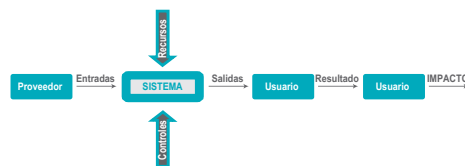
Independiente del tipo de producto, queda claro que estos son el resultado de un proceso o un conjunto de procesos y es allí donde surge un nuevo concepto PROCESO, que de acuerdo a lo enunciado en la NTCGP 1000:2004 se define como el conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados, no obstante es fundamental complementar esta definición con elementos adicionales que facilitarán la identificación de los bienes o servicios, para ello se tendrá como referente la siguiente historia,

“Un mago para realizar su acto de magia requiere de unos instrumentos: una vara mágica y un sombrero, en este momento no nos interesa que sucede al interior del sombrero pero lo que si sabemos es que el mago al mover la vara mágica y decir las palabras mágicas, saca del sombrero un conejo el cual lo regala a uno de los espectadores”.



Partiendo de la historia relacionada, se puede establecer como definición de proceso: “Conjunto de entradas tangibles o intangibles (Vara y palabras mágicas), suministrado por un proveedor interno o externo a la organización (mago), al cual se le asignan unos recursos y se aplican unos controles para obtener unas salidas tangibles o intangibles (conejo), los cuales tienen como fin a unos usuarios, destinatarios o beneficiarios (espectador).”

Aunque esta definición es válida en un primer instante cuando se identifican los procesos, es fundamental que superada esta fase se introduzca un nuevo elemento denominado resultado, el cual es entendido como la utilización de los productos (salidas), para ello supóngase que la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá tiene entre sus procesos la



Formulación de Políticas de Desarrollo Administrativo, evaluados cada uno de los componentes constitutivos de un proceso, se logra identificar que la salida es la política, sin embargo el resultado de la

misma es la aplicación en las entidades distritales, pero que pasaría, si pese a que se aplicara la política en las entidades, el objeto de la misma no obtiene el efecto esperado, es decir no ha solucionado un problema o ha orientado de la manera que se esperaba, esta situación con lleva a concluir que pese a que el proceso cuenta con los elementos básicos, le hace falta uno fundamental el impacto.

Sin embargo para la identificación de bienes y servicios no es necesario identificar estos elementos adicionales es decir resultado e impacto, centrando el análisis básicamente en las salidas.

ANEXO No. 2

MODELO DE ENCUESTA DE IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES, EXPECTATIVAS Y PROBLEMAS DEL SERVICIO PARA USUARIOS EXTERNOS

1. Los tramites y procedimientos para obtener los servicios de _____ a su juicio son:

a.	Sencillos y claros
b.	Complejos y confusos
c.	Excesivos

2. La última vez que uso estos servicios la respuesta de la Entidad le pareció:

a.	Ágil y rápida
b.	Normal
c.	Demorada y engorrosa

3. Como califica usted los siguientes factores cuando recibe el servicio de la Entidad:

	B	R	M
a. Oportunidad en la prestación del servicio			
b. Efectividad en la prestación del servicio			
c. Demorada y engorrosa			
d. Facilidad del trámite o del procedimiento			
e. Documentación solicitada			
f. Tiempos de respuesta o trámite			
g. Información suministrada			
h. Disponibilidad de la información			
i. Grado de conocimiento del servidor publico que lo atendió			
j. Amabilidad en la atención			

4. Como califica usted los siguientes criterios de la prestación del servicio para la buena marcha del mismo:

	B	R	M
a. Instalaciones			
b. Localización			
c. Vías de acceso			
d. Disponibilidad de parqueo			
e. Disponibilidad de equipos			
f. Descongestión de las oficinas			

5. Enumere máximo tres aspectos adicionales que le gustaría que se tuvieran en cuenta en la prestación del servicio:

1	
2	
3	

6. Relacione máximo 3 inconvenientes frecuentes que haya evidenciado en la prestación del servicio por parte de la entidad:

1	
2	
3	

ANEXO No. 3

MODELO DE ENCUESTA USUARIOS INTERNOS DE LAS ENTIDADES DISTRITALES

1. Con cuales procesos institucionales presenta interacción (recibe o entrega productos) el proceso del que Ud. hace parte :

a.	
b.	
c.	
d.	
e.	

2. Los tramites y procedimientos para entregar o recibir estos productos a su juicio son:

Sencillos y claros ____

Complejos y confusos ____

Excesivos ____

3. Cree Ud. que en general los tramites y procedimientos para entregar o recibir productos al interior de la Entidad son:

Ágiles y rápidos ____

Normales ____

Demorados y engorrosos ____

4. Como califica usted los siguientes factores cuando recibe el servicio o producto de otras dependencias:

	B	R	M
Oportunidad en la prestación del servicio o entrega del producto			
Efectividad en la prestación del servicio o entrega del producto			
Facilidad del procedimiento			

	B	R	M
Documentación solicitada			
Tiempos de respuesta			
Información suministrada			
Disponibilidad de la información			
Amabilidad en la atención			

5. Como califica usted al interior de la organización los siguientes criterios de la prestación del servicio para la buena marcha del mismo:

	B	R	M
Instalaciones			
Localización			
Disponibilidad de equipos			
Descongestión de las oficinas			

6. Enumere máximo tres aspectos adicionales que le gustaría que se tuvieran en cuenta en la prestación del servicio de su dependencia:

1	
2	
3	

7. Relacione máximo 3 inconvenientes frecuentes que haya evidenciado en la prestación del servicio por parte de su dependencia:

1	
2	
3	

ANEXO No. 4

PLAN GERENCIAL DE CALIDAD DEL IDU

DIRECTRIZ DE CALIDAD	OBJETIVOS DE CALIDAD		META	INDICADOR	FECHA		RESPONSABLES
	No.	DEFINICIÓN			INICIO	FIN	
Diseñar e implementar una política de mantenimiento y sostenibilidad de obras motorizadas, peatonales y cicloviales	1,1	Establecer los lineamientos generales de sostenibilidad y mantenimiento de obras de infraestructura de la movilidad motorizada, ciclo vial y peatonal para ser tenidas en cuenta desde la construcción de obras nuevas.	Definir 1 Política	No de actividades realizadas para definir la política / Total de actividades definidas para la definición de la política	15 de febrero de 2006	30 de junio de 2006	Dirección Técnica de Construcciones
	2,1	Diseñar las obras de infraestructura para la movilidad motorizada, peatonal y ciclo vial, teniendo en cuenta los requerimientos de los usuarios	Diseñar 1 medio de comunicación	No de actividades realizadas para definir el medio de comunicación / Total de actividades definidas para la definición del medio de comunicación	15 de febrero de 2006	30 de junio de 2006	Oficina de comunicaciones
	3,1	Disminuir el tiempo de atención de los usuarios del IDU con el propósito de atender de manera oportuna los requerimientos	En un 20%	Tiempo actual de respuestas / Tiempo promedio de respuesta	15 de febrero de 2006	30 de junio de 2006	Subdirección de Desarrollo de la Organización
Atender a los diferentes tipos de usuarios del IDU de manera amable y oportuna	3,2	Adecuar espacios físicos para mejorar la atención de la atención de los usuarios	2 recintos	No. de recintos adecuados / Total de Recintos para adecuar	15 de febrero de 2006	30 de junio de 2006	Subdirección de Recursos Físicos
	3,3	Fortalecer las competencias de servicio de los usuarios del IDU para brindar una atención más ágil y oportuna a los usuarios	4 competencias	No.m de competencias fortalecidas / Total de competencias a fortalecer	15 de febrero de 2006	30 de junio de 2006	Subdirección de Recursos Humanos
Construir obras de infraestructura motorizada, peatonal y ciclo vial, que generen soluciones reales a los problemas de movilidad	4,1	Realizar simulación de las futuras obras a construir para evaluar la funcionalidad de las mismas	1 metodología de simulación	No de actividades realizadas para definir la metodología / Total de actividades definidas para la definición de la metodología	30 de junio de 2006	30 de octubre de 2006	Dirección Técnica de Construcciones
Construir obras de infraestructura motorizada, peatonal y ciclo vial, que brinden seguridad a quienes la utilizan	5,1	Incluir en los diseños de la obra aspectos de seguridad para generar confianza en los usuarios que la utilizan	Diseñar 1 guía de elementos de seguridad en obras	No de actividades realizadas para la construcción de la guía / Total de actividades definidas para la definición de la guía	30 de junio de 2006	30 de octubre de 2006	Dirección Técnica de Construcciones
Asignar la contribución de valorización manteniendo criterios de equidad y beneficio	6,1	Aplicar la valorización por beneficio local para generar niveles de equidad y beneficio	Diseñar un modelo de valorización	No de actividades realizadas para la construcción del modelo / Total de actividades definidas para la construcción del modelo	30 de junio de 2006	30 de octubre de 2006	Subdirección de Operaciones
	6,2	Brindar información del cobro de valorización con el propósito de orientar a los usuarios al respecto	Brindar información sobre valorización en tiempo real	Tiempo actual de suministro de información / Tiempo promedio de suministro de información	30 de junio de 2006	30 de octubre de 2006	Subdirección de Operaciones
Mejorar continuamente la gestión haciéndola más eficiente, eficaz y efectiva	7,1	Estructurar programas de mejoramiento continuo con el fin de incrementar los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad	Diseñar 1 programa	No de actividades realizadas para la estructuración del programa de mejoramiento / Total de actividades definidas para la estructuración del programa de mejoramiento	30 de junio de 2006	30 de octubre de 2006	Subdirección de Desarrollo de la Organización
Cumplir las disposiciones legales aplicables a la operación de la entidad	8,1	Identificar el marco normativo de operación para incluirla en la operación de los procesos de la entidad	Identificar el marco normativo del 100% de los procesos	No de procesos con marco normativo identificado / Total de procesos identificados	30 de marzo de 2006	30 de junio de 2006	Subdirección de Desarrollo de la Organización

ANEXO No. 5

DESPLIEGUE DE OBJETIVOS

OBJETIVOS DE CALIDAD		ACTIVIDAD		TAREA		RESPONSABLE	CRONOGRAMA		RECURSOS
No.	DEFINICIÓN	No.	DESCRIPCIÓN	No.	DESCRIPCIÓN		INICIO	FIN	
1,1	Establecer los lineamientos generales de sostenibilidad y mantenimiento de obras de infraestructura de la movilidad motorizada, ciclo vial y peatonal para ser tenidas en cuenta desde la construcción de obras nuevas.	1,1,1	Identificar elementos necesarios para incluir en la política de sostenibilidad y mantenimiento	1,1,1,1	Conformar grupo interdisciplinario al interior de la entidad	Dirección Técnica de Construcciones	15 de febrero de 2006	30 de junio de 2006	Funcionarios del área de construcciones
2,1	Desarrollar mecanismos permanentes de comunicación con los usuarios para identificar sus necesidades frente a las obras del IDU	2,1,1	Definir la infraestructura para la identificación de las necesidades de los usuarios	2,1,1,1	Diseñar instrumentos de medición	Oficina de comunicaciones	15 de febrero de 2006	30 de junio de 2006	Proyecto de inversión 4023
		2,1,1,2		2,1,1,2	Identificar población objetivo	Oficina de comunicaciones	15 de febrero de 2006	30 de junio de 2006	Base de datos de valorización
3,1	Disminuir el tiempo de atención de los usuarios del IDU con el propósito de atender de manera oportuna los requerimientos	3,1,1	Diseñar procedimientos relacionados con la atención de usuarios	3,1,1,1	Conformar grupo interdisciplinario al interior de la entidad	Subdirección de Desarrollo de la Organización	15 de febrero de 2006	30 de junio de 2006	Funcionarios de la entidad
3,2	Adecuar espacios físicos para mejorar la atención de la atención de los usuarios	3,2,1	Identificar los espacios físicos para la atención de usuarios	3,2,1,1	Selección de contratista para la adecuación de sedes	Subdirección de Recursos Físicos	15 de febrero de 2006	30 de junio de 2006	Proyecto de inversión 5018
3,3	Fortalecer las competencias de servicio de los usuarios del IDU para brindar una atención más ágil y oportuna a los usuarios	3,2,2	Identificar las competencias de los servidores	3,2,2,2	Diseñar un plan de capacitación basado en competencias	Subdirección de Recursos Humanos	15 de febrero de 2006	30 de junio de 2006	Proyecto de inversión 6072
4,1	Realizar simulación de las futuras obras a construir para evaluar la funcionalidad de las mismas	4,1,1	Adquirir aplicativo para la aplicación de simulaciones	4,1,1,1	Conformar grupo interdisciplinario al interior de la entidad	Dirección Técnica de Construcciones	30 de junio de 2006	30 de octubre de 2006	Funcionarios de la entidad
					Conocer productos en el mercado	Subdirección de sistemas	30 de junio de 2006	30 de octubre de 2006	Proyecto de inversión 6180
5,1	Incluir en los diseños de la obra aspectos de seguridad para generar confianza en los usuarios que la utilizan	5,1,1	Diseñar guía de seguridad en obras	5,1,1,1	Conformar grupo interdisciplinario al interior de la entidad	Dirección Técnica de Construcciones	30 de junio de 2006	30 de octubre de 2006	Funcionarios de la entidad
6,1	Aplicar la valorización por beneficio local para generar niveles de equidad y beneficio	6,1,1	Estructurar modelo matemático	6,1,1,1	Identificar variables a incluir en modelo matemático	Subdirección de Operaciones	30 de junio de 2006	30 de octubre de 2006	Funcionarios de la Subdirección de Operaciones
6,2	Brindar información del cobro de valorización con el propósito de orientar a los usuarios al respecto	6,2,1	Fortalecer el talento humano de la entidad en temas	6,2,1,1	Capacitar a los funcionarios de la entidad en temas relacionados con la	Subdirección de Recursos Humanos	30 de junio de 2006	30 de octubre de 2006	Proyecto de inversión 6072
		6,2,2	Adecuar la infraestructura para la atención de la ciudadanía	6,2,2,1	Remodelar las instalaciones de atención a la ciudadanía	Subdirección de Recursos Físicos	30 de junio de 2006	30 de octubre de 2006	Proyecto de inversión 5018
				6,2,2,2	Ampliar los medios electrónicos de consulta	Subdirección de sistemas	30 de junio de 2006	30 de octubre de 2006	Proyecto de inversión 6180
7,1	Estructurar programas de mejoramiento continuo con el fin de incrementar los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad	7,1,1	Estructurar programa de mejoramiento	7,1,1,1	Realizar auditorías de calidad	Subdirección de Desarrollo de la Organización	30 de junio de 2006	30 de octubre de 2006	Funcionarios de la entidad
8,1	Identificar el marco normativo de operación para incluirla en la operación de los procesos de la entidad	8,1,1	Diseñar programa de identificación del marco normativo	8,1,1,2	Revisar la página de Bogotá Legal de la Alcaldía Mayor	Subdirección de Desarrollo de la Organización	30 de junio de 2006	30 de octubre de 2006	Funcionarios de la entidad

ANEXO 6

COHERENCIA INSTITUCIONAL

Para tener mayores elementos de juicio, que permitan evaluar la coherencia institucional, a través del siguiente ejercicio se brindarán los elementos suficientes para efectuar el análisis respectivo:

Supóngase que una entidad distrital ha definido tres objetivos estratégicos y de calidad, los cuales serán relacionados en una matriz:

OBJETIVOS DE CALIDAD \ OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Reducir los gastos de funcionamiento	Aumentar el número de servicios en línea	Reducir el número de quejas por mala atención
Contar con un sistema adecuado de información			
Contar con nuevos puntos de recepción de requerimientos			
Disponer de los elementos de oficina necesarios para la prestación del servicio			

Ordenada la información se debe identificar el tipo de incidencia que se presenta al cruzar cada uno de los objetivos, para el caso se presentan tres tipos de relaciones:

- Cuando al desarrollar un objetivo, se puede alcanzar otro se establece una relación **positiva**.
- En caso de no tener ningún tipo de incidencia, se entenderá como **neutra**.
- Si al cumplir un objetivo se genera inconvenientes en otro esta relación se denominará como **negativa**.

Por lo general este tipo de ejercicios, tiene un componente visual demasiado grande, ya que su finalidad es incorporar a todos los integrantes de una organización, para ello utilice representaciones gráficas como los siguientes:

RELACIONES	
POSITIVA	
NEUTRA	
NEGATIVA	

Teniendo en cuenta esta escala, proceda a realizar la relación entre los diferentes objetivos, para el caso del ejercicio, suponga que su entidad ha identificado como objetivo de calidad **“contar con un sistema adecuado de información”**, así mismo como objetivo estratégico fue establecido **“reducir los gastos de funcionamiento”**, ahora bien, con esta información, realice la siguiente pregunta **“el objetivo de calidad como se ve afectado por el estratégico”**, para ello efectué el ejercicio de manera grupal y tenga todos los elementos de juicio necesarios, para este caso específico seguramente si se reducen los recursos es decir los gastos de funcionamiento, seguramente impactará el poder contar con un sistema de información adecuado, como resultado en la intercepción de los objetivos se colocará el símbolo que representa este tipo de incidencia.

OBJETIVOS DE CALIDAD	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Reducir los gastos de funcionamiento	Aumentar el número de servicios en línea	Reducir el número de quejas por mala atención
Contar con un sistema adecuado de información				
Contar con nuevos puntos de recepción de requerimientos				
Disponer de los elementos de oficina necesarios para la prestación del servicio				

Continúe el ejercicio con la totalidad de los objetivos:

OBJETIVOS DE CALIDAD \ OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Reducir los gastos de funcionamiento	Aumentar el número de servicios en línea	Reducir el número de quejas por mala atención
Contar con un sistema adecuado de información			
Contar con nuevos puntos de recepción de requerimientos			
Disponer de los elementos de oficina necesarios para la prestación del servicio			

Finalizado el cruce de información, evalúe que objetivos de calidad presentan inconvenientes para su cumplimiento, esta situación llevará a replantearlos o buscar formas de mitigación, lo que si es claro es que requieren una especial atención, ya que si no se actúa sobre ellos, su logro se verá afectado.

ANEXO No. 7

POLÍTICAS DE CALIDAD DE ALGUNAS ENTIDADES DISTRITALES

Existen diferentes formas de presentación, a continuación se relacionan ejemplos de las entidades distritales:

SECRETARÍA GENERAL

“Consideramos que la calidad es uno de los aspectos claves para mantener nuestro liderazgo en el Distrito Capital. Atendiendo a este compromiso establecemos la siguiente Política de Calidad:

- *El ciudadano es nuestra razón de ser*
- *El respeto a las normas y el cumplimiento del Estado Social de Derecho son reconocidas como una expresión de calidad.*
- *Dirigiremos nuestro esfuerzo a la mejora continua de nuestro sistema de gestión de la calidad con el fin de lograr una función pública efectiva, humana u moderna.*
- *La alta dirección asignará los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de calidad.*
- *La implementación del sistema de gestión de calidad es una herramienta importante en la realización de esta política y está basada en la norma NTCGP 1000:2004”*

SECRETARÍA DE HACIENDA

Mejoramiento continuo, mediante el cabal cumplimiento de los compromisos, principios institucionales y procesos

HOSPITAL DEL TUNAL

Promover el mejoramiento continuo en beneficio de nuestra organización y nuestros clientes.

B I B L I O G R A F I A

López C., Francisco José. ISO 9000 y la Planificación de la Calidad, ICONTEC, 2004

Guía Distrital de Procesos y Procedimientos. Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., 2004.

Gestión Pública Distrital con la Metodología e-learning, Competencias Generales, Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D:C.

Gestión Pública Distrital con la Metodología e-learning, Calidad y Mejoramiento, Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D:C.

Harrington, H. James. Mejoramiento de los procesos de la empresa, McGraw Hill Interamericana, S.A. Santafé de Bogotá, 1992.

Mariño Navarrete, Hernando. Planeación Estratégica de al Calidad Total, Tercer Mundo Editores. Bogotá, 1996.

Hammer, Michael y Champú, James. Reingeniería, Carvajal, Colombia, 1993

Champy, James. Reingeniería en la Gerencia : Como modificar el trabajo gerencial para rediseñar con Éxito, Norma. Santafé de Bogotá. 1995.

Goodstein, Leonard D., Nolan, Timothy M. y Pfeiffer, j. William. Planeación estratégica aplicada: cómo desarrolar un plan que realmente funciones, McGrawHill, Bogotá. 1997.

ASTEQ, Asistencia Técnica para la Calidad y Productividad, Guía ASTEQ para la Planeación Estratégica de la Calidad.

<http://www.elprisma.com>



Bogotá *sin indiferencia*