EJERCIENDO LA COHERENCIA INSTITUCIONAL

DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS ENTIDADES DEL DISTRITO CAPITAL

ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
GESTIÓN PÚBLICA
Secretaría General

BOG
BOGOTÁ
POSITIVA
GOBIERNO DE LA CIUDAD

Alcalde Mayor de Bogotá, D. C.
Samuel Moreno Rojas

Secretario General
Yuri Chillán Reyes

Subsecretario General
Luis Miguel Domínguez Garcia

Director Distrital de Desarrollo Institucional
Jaime Ramón Gómez Pascuali

Diseño y elaboración de textos
Gerardo Duque Gutiérrez

Coordinación de Calidad
Gerardo Duque Gutiérrez

Equipo de trabajo
Jaime Ramón Gómez Pascuali
Miguel Alfonso Castelblanco G.
Alexandra Arévalo Cuervo
Alcira Sarmiento Molina
Alejandro Lobo Sagre
Viviana Marcela Villamil

EJERCIENDO LA COHERENCIA INSTITUCIONAL

DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS ENTIDADES DEL DISTRITO CAPITAL

ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
GESTIÓN PÚBLICA
Secretaría General

BOG
BOGOTÁ
POSITIVA
GOBIERNO DE LA CIUDAD

CONTENIDO

PRESENTACIÓN

INTRODUCCIÓN

1. Generalidades 11
2. Ejerciendo la Coherencia 25
2.1 Pasos Para la Construcción del Hoshin Panning 25
2.2 Dinámica 31
2.3 Tenga en cuenta 32
3. Un caso práctico 33

BIBLIOGRAFÍA

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 prestadoras de servicios. A su vez, el Concejo de Bogotá, mediante Acuerdo 122 del 2004, adoptó la disposición legal que en materia de calidad fue expedida por el Gobierno nacional, situación que lleva a que todas las disposiciones que al respecto se generen deban ser atendidas por las entidades distritales.

En este sentido, es orientación fundamental de la Ley 872 de 2003, que los sistemas de gestión deben estar enmarcados dentro de los planes estratégicos y de desarrollo de cada una de las entidades, ejercicio al cual está orientada la presenta guía, en la que se incluyen instrumentos que permiten evaluar qué tan factibles son los cumplimientos de la política y de los objetivos de calidad a partir de la visión, misión y objetivos institucionales.

Conviene no perder de vista que la Administración Pública es el lugar donde se gestiona lo público y se dirimen los 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, de una manera coherente y ordenada, es que podremos decir con propiedad que las instituciones del Distrito son de calidad.

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 la gestión pública transparente, con la cual queremos adecuar y preparar la organización distrital para 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 ayudad de todos ustedes, los servidores del Distrito.

YURI CHILLÁN REYES
Secretario General

INTRODUCCIÓN

El artículo primero de la Ley 872 de 2003 establece que los sistemas de gestión de la calidad deben ser enmarcados dentro de los planes estratégicos y de desarrollo de las entidades. Esto implica que las organizaciones no deben ahorrar esfuerzos, al orientar su gestión hacia el logro de los objetivos, de una manera armónica y coherente.

Con el fin de organizar un sistema uniforme a nivel distrital, la Secretaría General expidió la Directiva 004 de 2005, que se ha convertido en la carta de navegación que debe seguirse a fin de disponer sistemas eficientes, eficaces y, ante todo, efectivos. Dentro de la estructura de la norma distrital se destaca la etapa 2 de estandarización y mejoramiento de procesos y procedimientos, donde fue definida, como actividad, la planificación de calidad, entendida esta, como el conjunto de lineamientos que en materia de calidad deben seguir las entidades y que son expedidos por la alta dirección.

Uno de los resultados de la planificación antes mencionada se manifiesta a través de la política y los objetivos de la calidad. En este sentido, la presente guía tiene como finalidad brindar orientaciones generales que permitan alinear estos elementos estratégicos del sistema de gestión de la calidad, con los desprendidos de los ejercicios de planeación estratégica. Para ello, en la primera parte y sin el ánimo de oficializar y obligar una metodología de construcción, ya que esta depende de las necesidades de cada entidad, se plantean algunas pautas de carácter general para ser tenidas en cuenta; en la segunda parte se esbozan criterios metodológicos, para determinar la coherencia entre los elementos desprendidos de la planificación de calidad, y los de la planeación estratégica, para lo cual, a través de matrices, se determinan planes de acción que permitan dar cumplimiento a los lineamientos de la política y los objetivos de la calidad. El documento finaliza con un ejercicio práctico que orienta su aplicación en las entidades distritales.

El éxito de la aplicación de la metodología propuesta en el presente documento, radica en la realización de ejercicios de carácter colectivo, para lo cual la Secretaría General, a través de la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional, estará dispuesta a brindar las orientaciones del caso.

1. GENERALIDADES

La Ley 872 de 2003 «Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios», en el artículo primero, plantea que el sistema de gestión de la calidad, deberá estar enmarcado en los planes estratégicos y de desarrollo de las entidades. En este sentido y de conformidad con lo planteado en la Norma Técnica de la Calidad para la Gestión Pública, NTCGP 1000:2004 a través de la Planificación se establecen pautas que deben seguir las entidades en materia de calidad. No obstante, en la dinámica de las organizaciones, en algunos casos, suele encontrarse que las directrices en materia de calidad no son coincidentes, en su totalidad, con los lineamientos estratégicos. Para ello es indispensable establecer que tanto la política como los objetivos de calidad estén alineados con la misión, la visión y los objetivos estratégicos.

En la década de los ochenta del siglo anterior, en Estados Unidos, con la orientación del doctor Edward Deming[1], fue creada una escuela de métodos gerenciales como mecanismo de impulso a la productividad de las organizaciones norteamericanas; uno de los exponentes más destacados fue Bob King[2] quien impulsó la introducción del Quality Function Deployment[3] conocido como QFD o matriz de matrices.

King, en asocio con el Centro de Calidad y Productividad de Growth Opportunity Alliance Of Lawrence GOAL-QPC, plantea la necesidad de establecer mecanismos que permitan a las organizaciones identificar la coherencia entre sus diferentes lineamientos estratégicos como políticas y objetivos, entre otros. Para tal fin fue propuesto, como herramienta, el HOSHIN PLANNING.

---

[1] Uno de los grandes exponentes de la calidad moderna, en 1950 inicia una labor de asesoramiento al Japón. Su carisma y acompañamiento generan gran admiración entre el empresariado, situación que lleva a que el premio de la calidad en Japón tome su nombre como referencia, es decir, el Premio Deming. A pesar de su labor, apenas en la década de los ochenta es conocido en Estados Unidos, e impulsa la creación de escuelas gerenciales.

[2] Reconocido Gerente de Relaciones Industriales de múltiples compañías norteamericanas.

[3] Herramienta japonesa, que incorpora los requisitos de los usuarios a los productos, creada por Yoji Akao, quien trabajando para la Masushita Electric entre los años 1965 y 1967 y, mediante solicitud expresa del gobierno japonés, construyó para la Mitsubishi Heavy Industries una metodología de diseño conocida como QFD, que se desprende de las expresiones japonesas «Hin-Shitsu (calidad, características, atributos), Ki No (función, mecanización) y Ten Kai (despliegue, desarrollo, evolución)».

La herramienta en mención, toma en esencia la filosofía japonesa. Es en este sentido que su nombre adopta los vocablos japoneses HO que significa compás y SHIN punto, palabras que, en su conjunto, expresan marcar el rumbo + y planning vocablo inglés que traduce planificación.

El HOSHIN PLANNING es, fundamentalmente, una herramienta de planeación que se centra en dar dirección a políticas y objetivos y, mediante una serie de matrices, permite establecer el grado de afectación o correlación entre dos variables.

Es necesario que, antes de iniciar la construcción de la herramienta en mención, se planteen unos elementos conceptuales básicos:

- **Misión:** compromiso y deber de la organización para con la sociedad. Razón para la existencia de la institución o área. Línea común que une los programas y las actividades de una entidad.

- **Visión:** situación prevista para el futuro de la organización; el sueño (meta) de la alta dirección de la entidad; cómo ve las situaciones de supervivencia de su empresa después de la definición de los escenarios futuros del mercado y de la competencia.

- **Objetivo:** es el propósito, es la intención, es lo que se pretende alcanzar.

- **Meta:** es la magnitud del objetivo.

- **Estrategia:** es el medio para alcanzar las metas y los objetivos.

Si bien no existe una metodología única de estructura, ya que esta depende de los principios y creencias organizacionales, es importante establecer unos lineamientos generales a título de orientación, de modo tal que se puedan abordar de una manera atinada los instrumentos propuestos a lo largo del documento:

• Misión

Elemento central de la planeación, es utilizada indistintamente tanto en el sector público como en el privado. Su estructura presenta diversas formas. Es así, que varias empresas han definido en una frase corta su misión, por ejemplo, XEROX «The Document Company»; Avianca «Volamos para ganar tu Lealtad»; Google «Organizar información proveniente de todo el mundo y hacerla accesible y útil de forma universal».

En el sector público estas definiciones suelen ser un poco más extensas. Veamos, por ejemplo, TRANSMILENIO S. A. «Satisfacer la necesidad de transporte público de los usuarios del Distrito Capital y su área de influencia, con estándares de calidad, eficiencia y sostenibilidad, mediante la planeación, gestión, implantación y control de la operación de un sistema integrado de transporte público urbano de pasajeros, que opere bajo un esquema público-privado, que contribuya a una mayor competitividad de la ciudad y al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes»; Secretaría de Hacienda Distrital «Garantizar la sostenibilidad de las Finanzas Públicas Distritales y la eficiente asignación de los recursos, mediante: el diseño e implementación de políticas hacendarias; un talento humano altamente competente y comprometido socialmente; una adecuada infraestructura organizacional para la construcción de una ciudad moderna, incluyente, humana y productiva»; IDRD «El Instituto Distrital para la Recreación y el Deporte promueve la recreación, el deporte, el buen uso de los parques y el aprovechamiento del tiempo libre de todos los habitantes de Bogotá, con prioridad en los grupos más necesitados, para formar mejores ciudadanos, enseñar los valores de la sana competencia y mejorar la calidad de vida en armonía con los Ecosistemas y el Medio Ambiente»; Secretaría de Salud «Somos un equipo humano calificado, con alto compromiso social, responsable de garantizar el derecho a la salud de todas y todos quienes habitan en Bogotá, que ejerce acciones de rectoría del sistema de salud, con el fin de satisfacer sus necesidades individuales y colectivas, a través de un enfoque promocional de calidad de vida con equidad, integralidad y participación».

Independiente de la estructura de una misión, esta debe presentar algunos aspectos básicos tal y como lo expone Russell Ackoff [4]:

- Contener una formulación de los objetivos de la empresa, en forma tal que los progresos en ese sentido puedan ser medidos.
- Diferenciarla de las otras empresas.
- Ser significativo para todos los participantes de la empresa.
- Ser estimulante e inspirador.

[4] Nacido en Filadelfia, Estados Unidos, en 1919. Reconocido pensador en temas de gerencia, sus temas han servido de insumo de gran valor académico e intelectual, en temas como: trabajo en equipo, la maximización de la eficiencia en sistemas de información, la resolución de problemas y la creatividad, entre otros.

Además, y con el fin de establecer criterios de medición y de inspiración a la acción, en muchas organizaciones se acostumbra incluir en la misión:

- **Usuarios:** se debe plantear el tipo de población a la que la entidad se debe.

- **Bienes o servicios:** qué se ofrece, como organización, a los usuarios.

- **Filosofía:** ¿cuáles son los valores, creencias y aspiraciones fundamentales de la firma y sus prioridades filosóficas?

- **Concepto de sí misma:** ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa?

- **Cubrimiento Geográfico:** relaciona la ubicación geográfica donde se prestarán los bienes o servicios.

• Visión

Al igual que la misión, su estructura no presenta un modelo universal, depende de la organización y, aunque preferiblemente esta pueda ser definida en pocas palabras, es cierto que una visión detallada brinda insumos para tener retos estimulantes.

A nivel distrital se destacan algunas visiones: Secretaría General «será modelo de Gestión Pública Integral en América Latina, liderando transversalmente la consolidación de una institucionalidad moderna y humana del D. C., y promoviendo la materialización de los principios del Estado Social y Democrático de Derecho en nuestra sociedad»; Secretaría de Hacienda «ser reconocida, nacional e internacionalmente, por el manejo sostenible y transparente de las Finanzas Públicas Distritales. Es una entidad cercana al ciudadano, que genera conciencia sobre la equidad social y es modelo de gestión pública moderna, incluyente, humana y productiva».

Si bien las visiones anteriores, corresponden a deseos y estimulan el desarrollo de la organización, es recomendable incluir el año en el cual se pretende alcanzar ese sueño. En este sentido se destaca la visión del Hospital el Tunal «Para el 2010 seremos un hospital reconocido por la excelencia en la prestación de servicios, proyección académica e investigación y mejoramiento continuo, respondiendo a las necesidades de la comunidad y el trabajador» y, la Secretaría de Salud «Para el año 2015, la Secretaría Distrital de Salud habrá mejorado la calidad de vida y salud de los y las habitantes de la ciudad-región, eliminando barreras sectoriales de acceso a los servicios de salud, con énfasis en atención primaria y la participación social».

• Objetivos

Al igual que las variables anteriores, aunque de carácter universal, no existen modelos o parámetros de construcción de los objetivos. Sin embargo, queda claro que estos se encuentran relacionados con un fin, esencialmente, de logro. A continuación se enuncian objetivos de algunas entidades.

Secretaría General:

- Fortalecer la gestión institucional en el Distrito Capital mediante la adecuación de la organización distrital y la implementación, seguimiento y evaluación de las políticas que deben regir la Administración pública.
- Mejorar la calidad de los bienes y servicios que genera la Secretaría General mediante la apropiación de los valores definidos en el Ideario Ético Distrital.
- Implantar una cultura de calidad y compromiso en el servicio público, en el Distrito Capital.
- Prevenir el daño antijurídico en el Distrito Capital a través del diseño, desarrollo e implementación de políticas y herramientas necesarias para este fin.
- Garantizar la calidad y oportunidad en la prestación de los servicios a la ciudadanía, a través del fortalecimiento de la infraestructura y la definición de políticas, estándares, indicadores y mecanismos de seguimiento y control.
- Garantizar a la administración y al ciudadano el derecho a la información oportuna y confiable, mediante la adopción de políticas de tecnología y gestión documental.
- Responder a las necesidades de la ciudadanía, del despacho del señor Alcalde y de las entidades distritales a través de la asignación de los recursos humanos, técnicos y financieros a todas las dependencias de la Secretaría General.

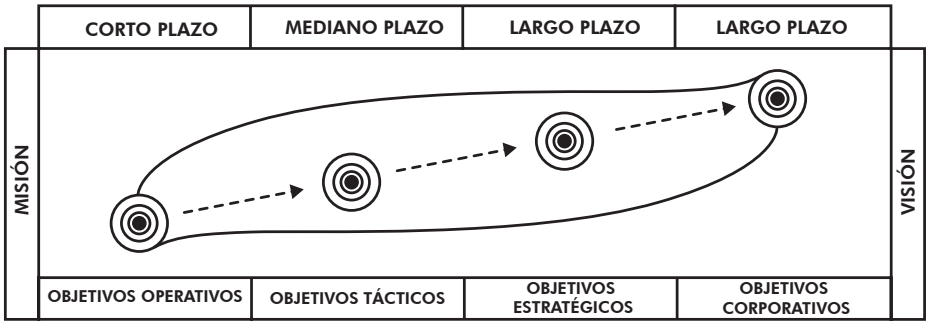
Departamento Administrativo de Catastro Distrital:

- Mantener actualizado el sistema de gestión de información catastral con estándares de calidad en sus componentes jurídico, económico y físico.
- Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos.
- Implementar un modelo de gestión organizacional eficiente, eficaz y efectiva que permita el desarrollo del Sistema Integrado de Gestión Catastral con recurso humano competente, con tecnología de punta, con la asignación de recursos financieros y físicos oportunos y la determinación de políticas interinstitucionales de complementariedad y de apoyo.

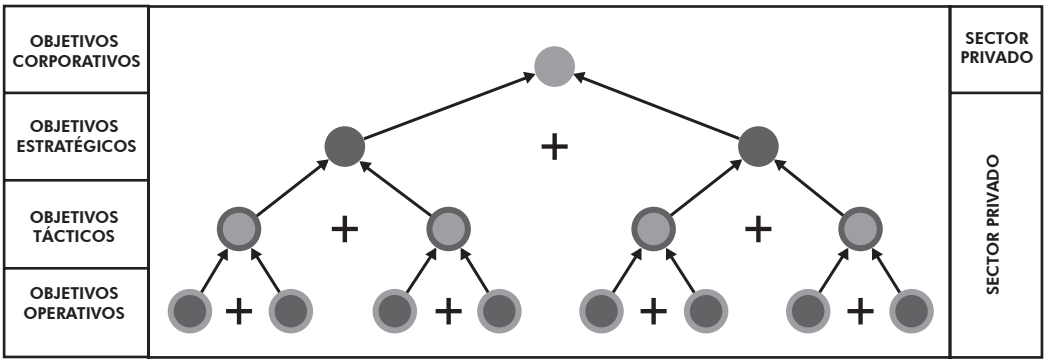
Secretaría de Hacienda:

- Mantener la calificación AAA de las finanzas distritales.
- Aumentar los ingresos distritales.
- Administrar efectivamente el portafolio de pasivos de la deuda.
- Fortalecer el modelo de planeación y sostenibilidad fiscal.
- Implementar un modelo de gestión organizacional eficiente.
- Promover la generación de empleo e ingreso para los ciudadanos.

En el caso de la Secretaría General los objetivos han sido denominados organizacionales, para Catastro y Hacienda han sido llamados estratégicos. En este sentido es necesario efectuar las siguientes apreciaciones:



Existen cuatro tipos de objetivos. Los primeros denominados corporativos, son aquellos que van de la mano con la visión y que buscan, en esencia, la subsistencia, la rentabilidad y el crecimiento organizacional. Es claro que estos se generan en las empresas del sector privado. Los segundos se denominan estratégicos u organizacionales, siendo asociados a las entidades del Distrito al finalizar el cuarto año de la administración. Son concebidos, también, como de largo plazo. En tercer nivel se encuentran los objetivos tácticos, considerados de mediano plazo y, que en su conjunto, permiten el logro de los estratégicos. El último tipo de objetivos se encuentra asociado con el corto plazo o el día a día; estos objetivos son denominados como operativos; su sumatoria permite el logro de los tácticos.



Un objetivo para comportarse como tal, debe atender cuatro características fundamentales, que han sido denominadas MERA[5].

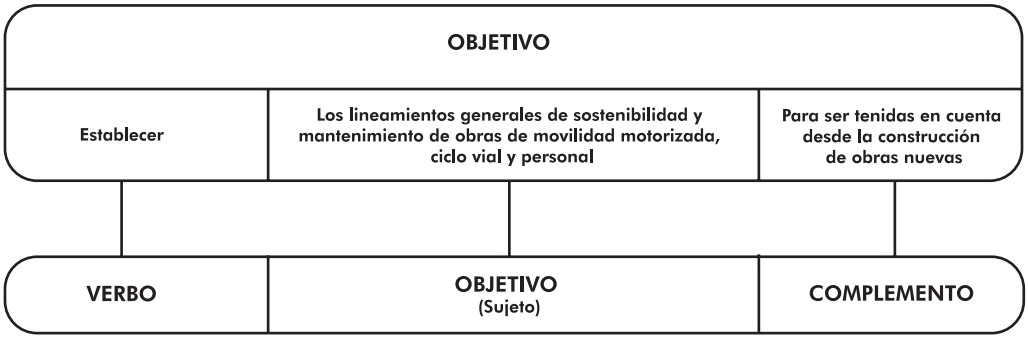
M	Medible
E	Específica
R	Realizable
A	Acotado en el tiempo

- **Medible:** se refiere a la cantidad de lo que se pretende alcanzar, y se expresa a través de una meta.
- **Específica:** un objetivo debe ser claro, no debe prestarse a malas interpretaciones, ni a ambigüedades.
- **Realizable:** que contenga las posibilidades reales, tanto presupuestales como organizacionales, para ejecutarlo.
- **Acotado en el tiempo:** se debe definir el lapso de tiempo en el que se cumplirá.

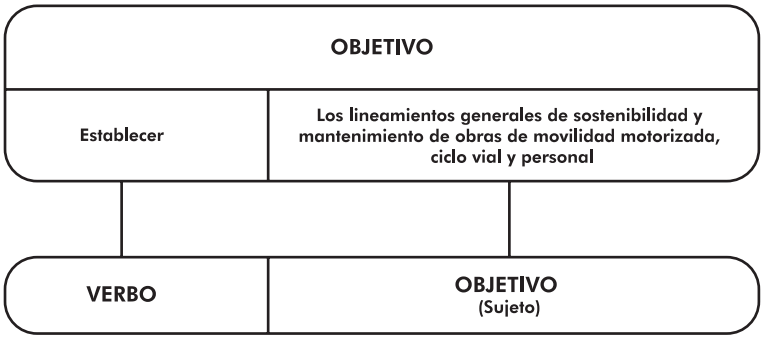
Estructuralmente los objetivos deben iniciar con un verbo en infinitivo, y concebirse como algo concreto. Elimine aquellos que no representan acciones, tales como: propender, velar, tratar, garantizar, y similares.

[5] Tomado de la Guía Distrital de Planificación Estratégica de la Calidad en las Entidades Distritales

Definido el verbo, continúe con un objeto (sujeto) sobre el cual recae la acción, finalice, si es posible (no es un condicionante), con un propósito, fin o para qué, tal y como se muestra a continuación:



En caso de no contener un complemento, es decir, un para qué, como mínimo, deberá contener:



Con la siguiente estructura se presenta un ejemplo de dos objetivos de la Secretaría de Salud que a su vez han sido establecidos para todo el sector:

- «Focalizar[6] las líneas de investigación actuales hacia los problemas de Salud Pública y desarrollar nuevas líneas de investigación en los temas de Salud sexual y reproductiva, Salud materna y perinatal»..
- «Fortalecer las líneas de investigación actuales hacia los problemas de Salud Pública y desarrollar nuevas líneas de investigación en los temas de Salud sexual y reproductiva, Salud materna y perinatal».

[6] Tomado del curso Competencias Generales del Diplomado de Gestión Pública Distrital.

Si bien los objetivos relacionados presentan el mismo sujeto, los verbos se orientan hacia actividades diferentes, no obstante y ante la necesidad de no atomizar la cantidad de ellos, es viable construir uno, donde se incluyan los dos verbos:

- «*Focalizar y fortalecer* las líneas de investigación actuales hacia los problemas de Salud Pública y desarrollar nuevas líneas de investigación en los temas de Salud sexual y reproductiva, Salud materna y perinatal»

En este caso aparecen dos verbos medibles (*letra cursiva*) y un objeto o sujeto (letra subrayada).

• Metas

Es el valor que se espera alcanzar con el objetivo. No obstante, dependiendo de la metodología utilizada, este valor puede incluirse dentro de la estructura de la herramienta, sin embargo, es recomendable que la magnitud de la meta se relacione externamente.

El valor relacionado no es simplemente una cifra ya que, en muchos casos, esta debe ir acompañada de una descripción. Si se toma como referente, el objetivo de la Secretaría de Salud Distrital, se podrían tener dos metas; esto, debido a los verbos contenidos (la meta debe estar íntimamente relacionada con la acción que se represente mediante el verbo). Una de ellas podría ir orientada a la estructuración (corresponde al verbo focalizar) de un documento de evaluación del impacto socioeconómico de cada programa, que incluye: costo de manejo, factores de riesgo y acciones preventivas. Nótese bien que la cifra se relaciona con un documento, pero además se describe qué debe contener (texto subrayado).

Otra meta podría ser: incrementar (corresponde al verbo fortalecer) en un 15% anual la participación de recursos externos (recursos de la nación y recursos de otras fuentes externas) para la financiación de la investigación.

En el establecimiento de una meta es fundamental definir una línea base, es decir, una situación actual; cuando el objetivo es nuevo puede que no exista, por lo tanto, sería cero.
De otra parte, es importante efectuar análisis previos como la población objetivo, la disponibilidad de recursos y las prioridades, de modo que puedan ser establecidas metas relevantes.

• Estrategia

Definidas las metas, o sea el punto al cual se requiere llegar en cada objetivo, es necesario trazar el camino o el medio para lograrlo. Es allí donde se establecen actividades y tareas puntuales; en muchos casos, la estrategia se plantea dentro de la estructura del objetivo, utilizando conectores como a través de o mediante, tal y como se presenta en el siguiente caso de la Secretaría General:

- Garantizar a la administración y al ciudadano el derecho a la información oportuna y confiable, mediante[7] la adopción de políticas de tecnología y gestión documental.
- Responder a las necesidades de la ciudadanía, del despacho del señor Alcalde y de las entidades distritales, a través de la asignación de los recursos humanos, técnicos y financieros a todas las dependencias de la Secretaría General.

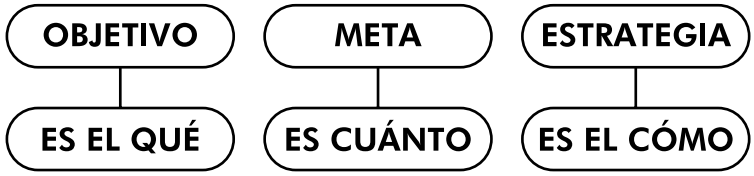
En otros casos la estrategia se relaciona en la parte externa. Para ello, al tomar como ejemplo el objetivo estratégico de la Secretaría de Salud, se tendría que:

OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	ESTRATEGIAS
«Fortalecer las líneas de investigación actuales hacia los problemas de Salud Pública y desarrollar nuevas líneas de investigación en los temas de Salud sexual y reproductiva, Salud materna y perinatal»	Incrementar (corresponde al verbo fortalecer) en un 15% anual la participación de recursos externos (recursos de la nación y recursos de otras fuentes externas) para la financiación de la investigación.	Utilización de los mecanismos necesarios, para la permanente actualización y estudio de la problemática del sector, que profundicen la actividad en el futuro.
		Definición y puesta en marcha de mecanismos efectivos que incentiven la generación del conocimiento y el fortalecimiento de la actividad de investigación, para la solución de los problemas de salud.
		Definición y profundización en los estudios, los problemas epidemiológicos, sociales y demográficos para generar soluciones oportunas y efectivas a los problemas de salud pública.

[7] Cuando se plantean medios, como es el caso de la utilización de las palabras medios, o a través, es vital responder la pregunta de si el medio está orientado a garantizar el fin del objetivo.

Como lo muestra el ejemplo anterior, un objetivo puede tener más de una estrategia.

En conclusión, la estrategia es el cómo lograr el objetivo, situación que permite establecer que:



La planeación ha sido entendida como el proceso que permite enfocar hacia el futuro, a una organización o a un individuo. No obstante y como fue mencionado en la Guía Distrital de Planificación Estratégica de la Calidad en las Entidades Distritales, existe un concepto que aunque similar presenta diferencias sustanciales. En este sentido surge la Planificación de calidad, la cual es definida por la NTCGP 1000:2004 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», Con esta definición, se puede concluir que la planeación es el mañana y la planificación el hoy.

En la Guía en mención, se enuncian cuatro tipos de planificación:

- Planificación estratégica de la calidad
- Planificación del sistema de gestión de la calidad
- Planificación operativa de la calidad
- Planificación de la mejora.

En el presente documento se retomará lo planteado en la planificación estratégica[8] , la cual 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, al igual que para buscar solución a los problemas generados en la prestación de los bienes y servicios.

En este sentido, lo que se busca es que las directrices, en materia de calidad, expedidas por la alta gerencia, representadas en la política y objetivos, se encuentren alineadas o, por lo menos no se vean afectadas, por los lineamientos estratégicos representados en la misión, visión y objetivos organizacionales.

[8] Se encuentra relacionada en la NTCGP 1000:2004 en los numerales 5.3 Política de calidad y 5.4.1 objetivos de calidad.

Para efectuar el ejercicio, es importante tener en cuenta los siguientes conceptos:

- Política de calidad[9]: intención(es) global(es) y orientación(es) relativa(s) a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección de la calidad.
- Objetivo de la calidad[10]: algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad.

Al igual que los elementos estratégicos de la organización, es decir, misión, visión, objetivos, metas y estrategias, no existe una metodología de construcción. Sin embargo, fue estructurada como instrumento de orientación la Guía Distrital de Planificación Estratégica de la Calidad en las Entidades Distritales[11] . A continuación se presentan algunas políticas y objetivos de calidad de entidades distritales:

IDRD	
Política de calidad:	**Objetivos de calidad:**
Nos comprometemos a satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros usuarios en materia de recreación, deporte y parques, a través de una gestión eficiente, eficaz y efectiva, en concordancia con el Plan de Desarrollo del Distrito, buscando la mejora continua de nuestros servicios, apoyados en un equipo humano competente	• Impulsar la participación activa de la población de Bogotá en los servicios recreativos y deportivos ofrecidos por la Entidad, fomentando el buen uso y aprovechamiento del tiempo libre. • Mejorar la cobertura y condiciones de los parques y escenarios, para el uso y disfrute de todas y todos. • Mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos por la Entidad, satisfaciendo las necesidades y expectativas de la población de Bogotá, cumpliendo las directrices del Plan de Desarrollo de la ciudad. • Proveer, mantener y fortalecer las competencias del talento humano de la Entidad.

[9] Definición contenida en la NTCGP 1000:2004, numeral 3.37
[10] Definición contenida en la NTCGP 1000:2004, numeral 3.34
[11] Puede ser consultada www.alcaldiabogota.gov.co/secretariageneral/dddi/eduacion/evirtual/html

IDU	
Política de calidad:	**Objetivos de calidad:**
En el IDU estamos comprometidos con el cumplimiento de estándares de calidad y seguridad en la ejecución de las inversiones programadas en infraestructura vial y del espacio público, en el marco del Plan de Ordenamiento Territorial y del Plan de Desarrollo, para contribuir con el logro de los fines esenciales del Estado, la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y demás partes interesadas y la construcción de una ciudad sostenible; a través del mejoramiento continuo del desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad y la integración con otros sistemas de gestión establecidos en la administración pública. Para ello promoverá el fortalecimiento de herramientas técnicas y tecnológicas, la gestión del conocimiento, la formación y el desarrollo del talento humano, generando un ambiente adecuado para el logro de los objetivos y metas institucionales.	• Establecer los estándares ambientales, de calidad y seguridad para los productos y servicios de los procesos misionales de la cadena del valor del IDU. • Fortalecer los instrumentos que permitan identificar adecuadamente las necesidades de los clientes del IDU. • Diseñar e implementar programas de mejoramiento continuo, con el fin de fomentar la cultura proactiva en el talento humano de la entidad. • Desarrollar e integrar la plataforma tecnológica e informática de manera efectiva, para facilitar la gestión por procesos y toma de decisiones

2. EJERCIENDO LA COHERENCIA

Como fue mencionado con anterioridad, es necesario enmarcar las acciones de calidad dentro de los planes estratégicos de las entidades. Es precisamente este lineamiento el que permite que el presente documento se denomine «Ejerciendo la Coherencia Institucional». Con este fin se aplicará como herramienta el HOSHIN PLANNING, el cual mediante la aplicación de matrices, busca identificar el nivel de afectación, entre variables. Para el caso de los elementos de la planificación estratégica de la calidad, representados en la política y objetivos de calidad, y los de la planeación estratégica organizacional, a través de la misión, visión y objetivos, se tomará como ejemplo la Secretaría de Hacienda Distrital.

2.1 PASOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL HOSHIN PLANNING

Primero, seleccione el elemento estratégico[12], objeto de análisis, de la misión de la Secretaría de Hacienda Distrital.

> «Garantizar la sostenibilidad de las Finanzas Públicas Distritales y la eficiente asignación de los recursos, mediante el diseño e implementación de políticas hacendarias, un talento humano altamente competente y comprometido socialmente, una adecuada infraestructura organizacional para la construcción de una ciudad moderna, incluyente, humana y productiva».

Para el caso de la entidad ejemplo, y al evaluar el texto anterior, se identificaron los siguientes factores clave[13] :

- Garantizar la sostenibilidad de las finanzas públicas distritales.
- Garantizar la eficiente asignación de los recursos.
- Mediante el diseño e implementación de políticas hacendarias.
- Mediante un talento humano altamente competente y comprometido socialmente.
- Mediante una adecuada infraestructura organizacional.

---

[12] Entiéndase como una de las variables de la planeación estratégica: misión, visión, objetivos estratégicos, o la planificación estratégica de la calidad: política y objetivos de calidad.

[13] Entiéndase como una idea diferenciada dentro de un texto.

Nótese, que los dos primeros factores clave se encuentran antecedidos en el texto de la misión por la acción «garantizar», en la tercera, cuarta y quinta idea, si bien sólo se explicita la palabra «mediante», en la frase «el diseño e implementación de políticas hacendarias» esta cubre las frases «talento humano altamente competente y comprometido» y «una adecuada infraestructura organizacional», por lo que para los tres casos se inicia con la palabra «mediante». La última frase «para la construcción de una ciudad moderna, incluyente, humana y productiva» no será tenida en cuenta ya que corresponde a la consecuencia de aplicarse los factores anteriores.

Este mismo ejercicio se efectúa con la visión y la política de calidad, como se muestra a continuación:

Visión Secretaría de Hacienda

> «Ser reconocida, nacional e internacionalmente, por el manejo sostenible y transparente de las Finanzas Públicas Distritales. Es una entidad cercana al ciudadano, que genera conciencia sobre la equidad social y es modelo de gestión pública moderna, incluyente, humana y productiva».

- Ser reconocida, nacional e internacionalmente por el manejo sostenible y transparente de las Finanzas Públicas Distritales.
- Es una entidad cercana al ciudadano.
- Es una entidad que genera conciencia sobre la equidad social.
- Es modelo de gestión pública moderna, incluyente, humana y productiva.

Política Secretaría de Hacienda

> «Mejoramiento continuo, mediante el cabal cumplimiento de los compromisos, principios institucionales y procesos».

- Mejoramiento continuo.
- Mediante el cabal cumplimiento de los compromisos, principios institucionales y procesos.

En el caso de los objetivos, tanto los estratégicos como los de calidad, no es necesario efectuar este análisis, ya que cada uno apunta a factores clave individuales.

Como segundo paso, una vez realizado el análisis de elementos se estructura una matriz, de modo tal que se pueda comparar cada uno de los factores clave. Para ello, en el eje horizontal

se colocarán aquellas ideas que corresponden al elemento que tiene la capacidad de influenciar, y, en la parte vertical, se colocarán las ideas del elemento que depende del otro, tal y como se muestra a continuación:

MISIÓN FRENTE A POLÍTICA DE CALIDAD

	Factor Clave 1 Misión	Factor Clave 2 Misión		Factor Clave n Misión
Factor Clave 1 Política de Calidad				
Factor Clave 2 Política de Calidad				
Factor Clave n Política de Calidad				

MISIÓN FRENTE A POLÍTICA DE CALIDAD

	Factor Clave 1 Misión	Factor Clave 2 Misión		Factor Clave n Misión
Objetivo de Calidad 1				
Objetivo de Calidad 2				
Objetivo de Calidad n				

VISIÓN FRENTE A POLÍTICA DE CALIDAD

	Factor Clave 1 Visión	Factor Clave 2 Visión		Factor Clave n Visión
Factor Clave 1 Política de Calidad				
Factor Clave 2 Política de Calidad				
Factor Clave n Política de Calidad				

VISIÓN FRENTE A POLÍTICA DE CALIDAD

	Factor Clave 1 Visión	Factor Clave 2 Visión		Factor Clave n Visión
Objetivo de Calidad 1				
Objetivo de Calidad 2				
Objetivo de Calidad n				

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (ORGANIZACIONALES) FRENTE A POLÍTICA DE CALIDAD

	Objetivo Estratégico 1	Objetivo Estratégico 2		Objetivo Estratégico n
Factor Clave 1 Política de Calidad				
Factor Clave 2 Política de Calidad				
Factor Clave n Política de Calidad				

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (ORGANIZACIONALES) FRENTE A OBJETIVO DE CALIDAD

	Objetivo Estratégico 1	Objetivo Estratégico 2		Objetivo Estratégico n
Objetivo de Calidad 1				
Objetivo de Calidad 2				
Objetivo de Calidad n				

En este caso específico, en el eje horizontal irán las variables de la planeación estratégica, es decir, misión, visión, valores, y en el eje vertical las correspondientes a la planificación estratégica de la calidad, o sea, política y objetivos de calidad.

A través de estas matrices, se busca establecer el nivel de afectación que genera un factor clave de misión, visión u objetivo organizacional, sobre la política y objetivos de calidad. Para ello se debe responder la siguiente pregunta:

«Al ejecutarse el factor clave 1 de la misión, puede afectar positiva, negativamente, o no generar ningún tipo de impacto en el factor clave 1 de la política de calidad».

Para poder responder esta pregunta se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- La afectación es positiva cuando al cumplirse el factor clave de la misión, se puede cumplir el factor de la política.

  Ejemplo: Puede que un factor de la misión identificado se resuma en «Fortalecer la gestión organizacional»; a su vez, un factor de la política es «Brindar servicios de manera más eficiente, eficaz y efectiva»; en este sentido, si se cumple el factor de la misión, seguramente arrastrará el cumplimiento del componente de la política.

- La afectación es negativa, cuando al cumplirse el factor clave de la misión, va en contravía o afecta el cumplimiento del factor de la política.

  Ejemplo: Puede que un factor de la misión sea «Mediante la utilización de tecnología de punta»; a su vez, dentro de la política de calidad se plantea «Mediante la optimización de los recursos existentes de la organización»; seguramente, si se cumple el elemento de la misión no se lleve a cabo el de la política.

- La afectación es neutra cuando no existe relación entre los factores claves.

  Ejemplo: Puede que un factor clave de la misión sea «Mediante la utilización de tecnología de punta» y, un objetivo de calidad plante «Ejercer la acción Disciplinaria de manera eficaz tomando medidas preventivas y correctivas». En este caso no existe relación por lo que la afectación es neutra.

El análisis de las interrelaciones, se efectúa en las celdas que cruzan los factores claves, en la matriz correspondiente.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (ORGANIZACIONALES) FRENTE A OBJETIVO DE CALIDAD

	Objetivo Estratégico 1	**Objetivo Estratégico 2**		**Objetivo Estratégico n**
Objetivo de Calidad 1	Relación objetivo estratégico 1 frente al objetivo de calidad 1			
Objetivo de Calidad 2				
Objetivo de Calidad n				Relación objetivo estratégico n frente al objetivo de calidad n

Las matrices diseñadas tienen como finalidad, el que visualmente se pueda establecer el grado de afectación. En este sentido se recomienda la utilización de símbolos que visualmente puedan orientar el tipo de relación, para ello se proponen algunas alternativas:

AFECTACIÓN	OPCIÓN DE SIMBOLOGÍA			
Positiva	+	+1		✓
Neutra	=	0		
Negativa	-	-1		✗

Con el fin de adelantar un ejercicio de carácter participativo, socialice el significado de cada uno de los símbolos. Una vez definida la simbología respectiva, inicie el análisis de la incidencia, para ello, en la celda cruce de los factores clave, relacione según corresponda el símbolo respectivo

MISIÓN FRENTE A POLÍTICA DE CALIDAD

	Factor Clave 1 Misión	Factor Clave 2 Misión		Factor Clave n Misión
Factor Clave 1 Política de Calidad				
Factor Clave 2 Política de Calidad				
Factor Clave n Política de Calidad				

Con el propósito de dar orden al análisis, es recomendable realizar las interrelaciones completas, por factor clave de política y objetivo de calidad, y efectuar el análisis de izquierda a derecha.

MISIÓN FRENTE A POLÍTICA DE CALIDAD

	Factor Clave 1 Misión	Factor Clave 2 Misión		Factor Clave n Misión
Factor Clave 1 Política de Calidad				
Factor Clave 2 Política de Calidad				
	Izquierda			Derecha
Factor Clave n Política de Calidad				

Continúe con la totalidad de los factores, pueden presentar diferentes tipos de resultados[14].

1. MISIÓN FRENTE A OBJETIVOS DE CALIDAD

	Factor Clave 1 Misión	Factor Clave 2 Misión		Factor Clave n Misión
Objetivo de Calidad 1	☼	☼		☼
Objetivo de Calidad 2	☼	☼		☼
Objetivo de Calidad n	☼	☼		☼

2. VISIÓN FRENTE A POLÍTICA DE CALIDAD

	Factor Clave 1 Visión	Factor Clave 2 Visión		Factor Clave n Visión
Factor Clave 1 Política de Calidad	○	○		○
Factor Clave 2 Política de Calidad	○	○		○
Factor Clave n Política de Calidad	○	○		○

1. VISIÓN FRENTE A OBJETIVOS DE CALIDAD

	Factor Clave 1 Misión	Factor Clave 2 Misión		Factor Clave n Misión
Objetivo de Calidad 1	↯	↯		↯
Objetivo de Calidad 2	↯	↯		↯
Objetivo de Calidad n	↯	↯		↯

2. MISIÓN FRENTE A POLÍTICA DE CALIDAD

	Factor Clave 1 Misión	Factor Clave 2 Misión		Factor Clave n Misión
Factor Clave 1 Política de Calidad	☼	○		↯
Factor Clave 2 Política de Calidad	○	☼		☼
Factor Clave n Política de Calidad	☼	○		☼

- Cuando todas las interrelaciones son positivas:

Caso ideal, existe total coherencia institucional.

- Cuando todas las interrelaciones son neutras:

Si bien los factores se pueden ejecutar de manera independiente, se debe responder la siguiente pregunta ¿cuál es el valor agregado de los factores? Esto llevaría a replantear la política o los objetivos de calidad, en el entendido que se comportan como islas.

- Cuando todas las interrelaciones son negativas:

El peor de los escenarios, en este sentido seguramente ningún factor de política ni objetivo de calidad se cumplirá, por lo que deben ser replanteados en su totalidad ya que el ejercicio se efectuó de manera aislada por una persona o área, sin tener en cuenta a los integrantes de la institución.

- Cuando se presenta variedad de interrelaciones:

Existen positivas, negativas y neutras, en caso de que la mayor cantidad de afectaciones fuesen negativas, se recomienda tomar una de las siguientes acciones:

[14] Los resultados que se presentan son a título de ejemplo y no reflejan la situación real de la Secretaría de Hacienda Distrital.

- Defina un plan de acción que permita mitigar la afectación y facilite el cumplimiento del factor de la política o del objetivo de calidad. En este sentido si bien no existe una metodología específica, es importante que responda la siguiente pregunta:

¿Qué puedo hacer para dar cumplimiento de manera satisfactoria al factor clave de… (Política u objetivo de calidad)?

El resultado de la pregunta, debe quedar en un formato de plan de acción, para lo cual se propone el siguiente:

FACTOR CLAVE DE ÉXITO DE POLÍTICA	DESCRIPCIÓN FACTOR CLAVE	AFECTADO NEGATIVAMENTE POR FACTOR CLAVE DE	FACTOR CLAVE QUE AFECTA	ACTIVIDAD PARA REALIZAR	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RESPONSABLE
Politica	Atender a los usuarios de manera oportuna	Objetivo estratégico	Ampliar la cobertura de atención	Realizar estudios de carga de trabajo, para definir la capacidad instalada de recurso humano	01/03/2008	30/06/2008	Director de Planeación
				Realizar la contratación de recurso, para atender a los usuarios de manera oportuna	15/07/2008	15/08/2008	Director de Servicio al Ciudadano

- En caso de no ser posible efectuar un plan de acción por costoso, inconveniente o jurídicamente no viable, replantéelo, pero tenga en cuenta que no se afecte una necesidad, o expectativa de los usuarios.

2.2 DINÁMICA

La aplicación de esta herramienta es, en esencia, de carácter grupal, para lo cual es aconsejable formar grupos, de entre cinco y nueve personas[15], orientados por un moderador, quien efectuará las preguntas.

El tipo de correlación debe ser resultado del consenso, no de la votación. Esta situación requiere que los participantes sean conocedores del tema y argumenten sus intervenciones.

Para llevar a cabo el ejercicio, es necesario contar con un espacio que permita la concentración de los asistentes. Así mismo se requiere de tablero, marcadores y papel periódico, permitiendo desarrollar análisis de elementos estratégicos de manera individual.

[15] Por lo general los trabajos de carácter grupal se trabajan en números impar, con el fin de dirimir empates de conceptos, sin embargo el resultado en lo posible debe ser fruto del consenso, de otra parte se recomienda que el menor número de integrantes sea de cinco, con el fin de disminuir la subjetividad. De otra parte contar con más de diez integrantes haría del ejercicio algo difícil de manejar.

2.3 TENGA EN CUENTA

Este ejercicio pretende buscar coherencia entre los diferentes elementos estratégicos de la organización, siendo el objetivo fundamental del presente documento evaluar qué tan factibles son los cumplimientos de la política y de los objetivos de calidad, a partir de la misión, visión y objetivos. No obstante, es viable evaluar otros tipos de coherencias, como, puede ser, entre los elementos de la planeación estratégica y la integralidad de otros sistemas; para el efecto, a través de futuros instrumentos, se brindarán instrucciones que permitan identificar la coherencia entre el sistema de gestión de calidad, MECI, el Sistema de Gestión Ambiental; seguridad industrial y salud ocupacional.

Independiente de la metodología que debe utilizarse para la estructuración de la misión, visión, objetivos estratégicos, política, y objetivos de calidad, busque siempre la coherencia de estos elementos organizacionales.

A continuación se presenta, a título de ejemplo, un caso resultado del análisis de estos elementos en la Secretaría de Hacienda Distrital. Se sugiere prestar especial atención al ejercicio de coherencia entre los objetivos organizacionales y los de calidad.

3. UN CASO PRÁCTICO

A continuación y como se dijo, a título de ejemplo, se expone un caso práctico de análisis, para lo cual se toma como referente la Secretaría de Hacienda Distrital.

EJERCIENDO LA COHERENCIA INSTITUCIONAL EN LA SECRETARÍA DE HACIENDA

Plataforma estratégica:

• Misión

Garantizar la sostenibilidad de las Finanzas Públicas Distritales y la eficiente asignación de los recursos, mediante el diseño e implementación de políticas hacendarias, un talento humano altamente competente y comprometido socialmente, una adecuada infraestructura organizacional para la construcción de una ciudad moderna, incluyente, humana y productiva.

• Visión

Ser reconocida, nacional e internacionalmente, por el manejo sostenible y transparente de las Finanzas Públicas Distritales. Es una entidad cercana al ciudadano, que genera conciencia sobre la equidad social y es modelo de gestión pública moderna, incluyente, humana y productiva.

• Objetivos estratégicos

- Mantener la calificación AAA de las finanzas distritales.
- Aumentar los ingresos distritales.
- Administrar efectivamente el portafolio de pasivos de deuda.
- Fortalecer el modelo de planeación y sostenibilidad fiscal.
- Implementar un modelo de gestión organizacional eficiente.
- Promover la generación de empelo e ingresos para los ciudadanos.

Planificación estratégica de la calidad:

• Política de calidad

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

• Objetivos de calidad

- Fortalecer la imagen institucional de la Secretaria de Hacienda a través del reconocimiento por parte de los ciudadanos y funcionarios de la Entidad.
- Implementar un programa de Desarrollo Organizacional orientado al fortalecimiento del mejor activo estratégico de la Institución «El Ser Humano».
- Garantizar la implementación y el cumplimiento de la Planeación Estratégica de la Secretaría de Hacienda.
- Lograr certificación de la calidad de los Servicios de gestión Presupuestal, Contable y fusión y, liquidación de Entidades.
- Garantizar la ejecución de la Inversión mediante el seguimiento y evaluación de la misma en la Secretaría de Hacienda.
- Desarrollar el Sistema de Información Hacendario integrado para la Secretaría de Hacienda Distrital y realizar la transferencia tecnológica del Componente Financiero a las Entidades del Nivel Central y Establecimientos Públicos.
- Prestar Servicios internos en forma oportuna y eficiente.
- Mejorar los niveles de eficacia de los procesos de apoyo.
- Apoyar el fortalecimiento del Sistema de Control Interno de la Secretaría de Hacienda que permita obtener una calificación de nivel alto de bajo riesgo.
- Mitigar el riesgo legal que afecte las Finanzas Públicas del Distrito Capital.
- Ejercer la acción Disciplinaria de manera eficaz tomando medidas preventivas y correctivas.

NOMENCLATURA RELACIONES	
TIPO DE RELACIÓN	**SÍMBOLO**
Positiva	
Neutra	
Negativa	

COHERENCIA ENTRE LA MISIÓN Y LA POLÍTICA DE CALIDAD

Misión / Política de calidad	Garantizar la sostenibilidad de las finanzas públicas	Garantizar la eficiencia asignación de recursos	Mediante el diseño e implementación de política hacendarias	Mediante un talento humano altamente competente y comprometido socialmente	Mediante una adecuada infraestructura organizacional
Mejoramiento continuo	☼	☼	☼	☼	☼
Mediante el cabal cumplimiento de los compromisos, principios institucionales y procesos	○	☼	○	☼	☼

Análisis: Existe coherencia de la política de calidad frente a la misión, aunque si bien aparecen relaciones neutras, estas se dan en una proporción menor a las positivas.

COHERENCIA ENTRE LA VISIÓN Y LA POLÍTICA DE CALIDAD

Visión / Política de calidad	Ser reconocida nacional e internacionalmente por el manejo sostenible y transparente de las finanzas públicas distritales	Es una entidad cercana al ciudadano	Genera conciencia sobre la equidad social	Es modelo de gestión pública, moderna, incluyente, humana y productiva
Mejoramiento continuo	☼	☼	☼	☼
Mediante el cabal cumplimiento de los compromisos, principios institucionales y procesos	☼	☼	☼	☼

Análisis: Existe total coherencia entre la política de calidad frente a la visión.

COHERENCIA ENTRE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y LA POLÍTICA DE CALIDAD

Objetivos estratégicos / Política de calidad	Mantener la calificación AAA de las finanzas distritales	Aumentas los ingresos distritales	Fortalecer el modelo de planeación y sostenibilidad fiscal	Implementar un modelo de gestión organizacional eficiente	Promover la generación de empleo e ingresos para los ciudadanos
Mejoramiento continuo	☼	☼	☼	☼	☼
Mediante el cabal cumplimiento de los compromisos, principios institucionales y procesos	○	☼	○	☼	○

Análisis: Existe coherencia de la política de calidad frente a los objetivos estratégicos, aunque si bien aparecen relaciones neutras, estas se dan en una proporción menor a las positivas.

COHERENCIA ENTRE LA MISIÓN Y LOS OBJETIVOS DE CALIDAD

Misión / Objetivos de calidad	Garantizar la sostenibilidad de las finanzas públicas	Garantizar la eficiencia asignación de recursos	Mediante el diseño e implementación de política hacendarias	Mediante un talento humano altamente competente y comprometido socialmente	Mediante una adecuada infraestructura organizacional
Fortalecer la imagen institucional de la Secretaría de Hacienda a través del reconocimiento por parte de los ciudadanos y funcionarios de la entidad	☼	☼	☼	☼	☼
Implementar un programa de Desarrollo Organizacional orientado al fortalecimiento del mejor activo estratégico de la institución: el ser	○	○	○	☼	☼
Garantizar la implementación y el cumplimiento de la Planeación Estratégica de la Secretaría de Hacienda	☼	☼	☼	☼	☼
Lograr certificación de la calidad de los servicios de gestión presupuestal, contable y fusión y liquidación de entidades	○	☼	☼	☼	☼
Garantizar la ejecución de la inversión mediante el seguimiento y evaluación de la misma en la Secretaría de Hacienda	☼	☼	☼	☼	☼
Desarrollar el Sistema de Información Hacendario integrado para la Secretaría de Hacienda Distrital, y realizar la transferencia tecnológica del componente financiero a las entidades del nivel central y a los establecimientos públicos.	○	○	○	☼	☼
Prestar servicios internos de forma oportuna y eficiente	☼	☼	☼	☼	☼
Mejorar los niveles de eficiencia de los procesos de apoyo	○	☼	☼	☼	☼
Apoyar el fortalecimiento del Sistema de Control Interno de la Secretaria de Hacienda que permita obtener una calificación de nivel alto de bajo riesgo	○	○	○	☼	☼
Mitigar el riesgo legal que afecte las Finanzas Públicas del Distrito Capital	☼	☼	☼	☼	☼
Ejercer la acción disciplinaria de manera eficaz al tomar medidas preventivas y correctivas	○	○	○	☼	○

Análisis: Existe coherencia de los objetivos de calidad frente a la misión, aunque si bien aparecen relaciones neutras, estas se dan en una proporción menor a las positivas.

COHERENCIA ENTRE LA VISIÓN Y LOS OBJETIVOS DE CALIDAD

Visión / Objetivos de calidad	Ser reconocida nacional e internacionalmente por el manejo sostenible y transparente de las finanzas públicas distritales	Es una entidad cercana al ciudadano	Genera conciencia sobre la equidad social	Es modelo de gestión pública, moderna, incluyente, humana y productiva
Fortalecer la imagen institucional de la Secretaría de Hacienda a través del reconocimiento por parte de los ciudadanos y funcionarios de la entidad	☼	☼	☼	☼
Implementar un programa de Desarrollo Organizacional orientado al fortalecimiento del mejor activo estratégico de la institución: el ser	☼	☼	○	☼
Garantizar la implementación y el cumplimiento de la Planeación Estratégica de la Secretaría de Hacienda	☼	☼	☼	☼
Lograr la certificación de la calidad de los servicios de gestión presupuestal, contable y fusión y liquidación de entidades	☼	☼	☼	☼
Garantizar la ejecución de la inversión mediante el seguimiento y evaluación de la misma en la Secretaría de Hacienda	☼	☼	☼	☼
Desarrollar el Sistema de Información Hacendario integrado para la Secretaría de Hacienda Distrital, y realizar la transferencia tecnológica del componente financiero a las entidades del nivel central y a los establecimientos públicos	☼	☼	○	☼
Prestar servicios internos de forma oportuna y eficiente	☼	☼	☼	☼
Mejorar los niveles de eficiencia de los procesos de apoyo	☼	☼	☼	☼
Apoyar el fortalecimiento que permita obtener una calificación de nivel alto de bajo riesgo, del Sistema de Control Interno de la Secretaría de Hacienda	○	○	○	☼
Mitigar el riesgo legal que afecte las Finanzas Públicas del Distrito Capital	☼	☼	☼	☼
Ejercer la acción disciplinaria de manera eficaz al tomar medidas preventivas y correctivas	○	○	○	○

Análisis: Existe coherencia de los objetivos de calidad frente a la visión, aunque si bien aparecen relaciones neutras, estas se dan en una proporción menor a las positivas.

COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y LOS OBJETIVOS DE CALIDAD

Objetivos Estratégicos / Objetivos de calidad	Mantener la calificación AAA de las finanzas distritales	Aumentas los ingresos distritales	Fortalecer el modelo de planeación y sostenibilidad fiscal	Implementar un modelo de gestión organizacional eficiente	Promover la generación de empleo e ingresos para los ciudadanos
Fortalecer la imagen institucional de la Secretaría de Hacienda a través del reconocimiento por parte de los ciudadanos y funcionarios de la entidad					
Implementar un programa de Desarrollo Organizacional orientado al fortalecimiento del mejor activo estratégico de la institución: el ser					
Garantizar la implementación y el cumplimiento de la Planeación Estratégica de la Secretaría de Hacienda					
Lograr la certificación de la calidad de los servicios de gestión presupuestal, contable y fusión y liquidación de entidades					
Garantizar la ejecución de la inversión mediante el seguimiento y evaluación de la misma en la Secretaría de Hacienda					
Desarrollar el Sistema de Información Hacendario integrado para la Secretaría de Hacienda Distrital, y realizar la transferencia tecnológica del componente financiero a las entidades del nivel central y a los establecimientos públicos					
Prestar servicios internos de forma oportuna y eficiente					
Mejorar los niveles de eficiencia de los procesos de apoyo					
Apoyar el fortalecimiento que permita obtener una calificación de nivel alto de bajo riesgo, del Sistema de Control Interno de la Secretaría de Hacienda					
Mitigar el riesgo legal que afecte las Finanzas Públicas del Distrito Capital					
Ejercer la acción disciplinaria de manera eficaz al tomar medidas preventivas y correctivas					

Análisis:

- En términos generales existe alineación de los objetivos de calidad con los objetivos estratégicos, sin embargo aunque se entiende, la esencia del objetivo de calidad «Ejercer la acción disciplinaria de manera eficaz tomando medidas preventivas y correctivas», no se ve ningún tipo de valor agregado, por lo que se recomienda evaluar su pertinencia como objetivo de calidad.

- El objetivo de calidad «Mejorar los niveles de eficacia de los procesos de apoyo», se puede ver afectado negativamente, si se cumple el objetivo estratégico «Aumentar los ingresos distritales», en este sentido se debe adelantar un plan de acción que permita:

    - Evaluar la capacidad instalada de los procesos de apoyo.
    - Identificar la disponibilidad de recursos para el mejoramiento de los servicios internos.
    - Definir políticas de impacto y mitigación de atención de servicios internos por el aumento del volumen de trabajo misional de la entidad.

- El objetivo de calidad «Mejorar los niveles de eficacia de los procesos de apoyo» se puede ver afectado negativamente, si se cumple el objetivo estratégico «Aumentar los ingresos distritales», en este sentido el plan de acción deberá estar asociado al ítem anterior.

PLAN DE ACCIÓN

FACTOR CLAVE DE ÉXITO DE POLÍTICA	DESCRIPCIÓN FACTOR CLAVE	AFECTADO NEGATIVAMENTE POR FACTOR CLAVE DE	FACTOR CLAVE QUE AFECTA	ACTIVIDAD PARA REALIZAR	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RESPONSABLE
Objetivo de calidad	Prestar servicios internos en forma oportuna y eficiente	Objetivo estratégico	Aumentar los ingresos distritales	Realizar estudios de carga de trabajo, para definir la capacidad instalada para la recepción de nuevos ingresos	01/30/2008	30/06/2008	Director de planeación
				Realizar la contratación de recursos, para atender a los usuarios de manera oportuna	15/07/2008	15/08/2008	Director de Servicios al Ciudadano
Objetivo de calidad	Mejorar los niveles de eficacia de los procesos de apoyo	Objetivo estratégico	Aumentar los ingresos distritales	Identificar los reclamos sobre los procesos de apoyo	01/30/2008	30/06/2008	Director de planeación
				Realizar un estudio de tiempos y movilidad en los procesos de apoyo	01/03/2008	15/04/2008	Director de planeación
				Realizar plan de acción de mejoramiento en los procesos de apoyo	16/04/2008	15/05/2008	Director de planeación
				Realizar la contratación de recursos, para atender a los usuarios de manera oportuna	15/07/2008	15/08/2008	Director de Servicios al Ciudadano

4. BIBLIOGRAFÍA

- LÓPEZ C., Francisco José. ISO 9000 y la Planificación de la Calidad. Bogotá: ICONTEC. 2004.
- DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. Serie empresarial. Bogotá: LEGIS. 1998.
- BARROS, Rafael J.; DUQUE G., Gerardo y otros. Introducción a la Ingeniería. Bogotá: Escuela de Administración de Negocios. 2005.
- Guía Distrital de Procesos y Procedimientos. Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, D. C. 2004.
- Guía Distrital de Planificación Estratégica de la Calidad en las Entidades Distritales. Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, D. C. 2006.