

# CALIDAD

Publicación del Departamento Administrativo de Planeación Municipal

## CONTENIDO



***La Teoría de las Restricciones y la mejora continua.***

***Se socializa Proceso Adquisición de Bienes, Obras y Servicios.***

***Estamos integrando los Sistemas de Gestión.***

***ETG en el camino de la implementación.***

***Cada uno es responsable de su labor, cada uno maneja su autocontrol.***

***Los Círculos de Cultura, Calidad y Control.***

**SGC • MECI • SISTEDA**



ALCALDÍA DE  
SANTIAGO DE CALI



CALI, UN NUEVO LATIR

**Junio - Julio de 2011**

## La Teoría de las Restricciones y la mejora continua



Recién llegado al Departamento Administrativo de Planeación Municipal, exponía la importancia de la Teoría de las Restricciones, es decir, determinar los “cuellos de botella” que afectan la prestación de los servicios.

Esta Teoría no es nueva, la describió Eloi Goldratt a principios de los años 80, sin embargo 30 años después sigue empleándose en toda organización administrada por procesos.

Tampoco es nada difícil implementarla, solo basta pensar y observar detenidamente los procesos, aplicarle una lógica de la causa y efecto para entender lo que sucede y de esta forma encontrar el mejoramiento.

La Teoría de la Restricción (TOC, Theory of Constraints, por sus siglas en inglés) indica que los procesos se mueven a la velocidad del paso más lento, de allí que la manera de hacerlo más efectivo es aplicarle un catalizador para lograr que éste trabaje hasta el límite de su capacidad para acelerar el proceso completo.

Por eso el pensar y observar son fundamentales para definir factores que limitan la acción, esos factores se denomina restricción o “cuellos de botella”, ellos no permiten alcanzar objetivos, metas o la misión.

Las restricciones pueden ser humanas o físicas; las personas, el equipo de trabajo, recursos físicos, económicos o una política de gobierno,

entre otros. Nuestra tarea es ubicarlos, para que, desde una visión sistémica, apalanquemos acciones para lograr su mejora.

Teniendo en cuenta esos preceptos, nos hemos dedicado a eliminar cuatro “cuellos de botella” 1) La Contratación de Bienes, Obras y Servicios, para lo cual se documentó el Proceso de Adquisición de Bienes, Obras y Servicios y ya se empezó su socialización para la estandarización del mismo en la entidad; 2) Mejora en la formulación de indicadores de gestión de resultados en toda las dependencias, con el fin de determinar eficazmente el avance del Plan de Desarrollo; 3) Trámites y servicios: el DAPM como líder de la estrategia de Gobierno en Línea, brindó asesoría y acompañamiento a los integrantes del Comité Antitrámites y de Gobierno en Línea para diligenciar las Hojas de Vida y el encadenamiento de trámites para su posterior racionalización y automatización y, 4) Se ha generado, con la participación de servidores públicos de la Dirección de Desarrollo Administrativo el proyecto de Acuerdo “Por medio del cual se adopta el Reglamento Interno para la administración del parque automotor”, con el optimizar el uso de los vehículos automotores y evitar el desvío y dispendio de este recurso.

Es tiempo de tratar las restricciones, de eliminar aquello que impide alcanzar altos desempeños. Es hora de definir, planificar e implementar las actividades de medición y seguimiento necesarias para asegurar la conformidad de los servicios y lograr la mejora. Por eso debemos estar atentos a pensar y observar si la capacidad de cada proceso satisface su finalidad prevista o de lo contrario habrá que mirar el “cuello de botella” y ponerle definitivamente una corbata que elimine las limitaciones.

**Juan Carlos López López**  
Director DAPM

# Así avanzamos...

## Se socializa Proceso Adquisición de Bienes, Obras y Servicios

Desde 2006 un grupo interdisciplinario e interprocesos trabaja en el Proceso Adquisición de Bienes, Obras y Servicios, el cual una vez implementado en todas las dependencias de la Alcaldía de Santiago de Cali dará más transparencia a la contratación municipal.

Este gran trabajo ha tenido permanentes cambios, debido a la dinámica legislativa en el país en materia de contratación. En él intervinieron el Departamento Administrativo de Planeación Municipal (DAPM) y la Dirección Jurídica y el liderazgo de éste será asumido por la Dirección de Desarrollo Administrativo.

El Proceso Adquisición, Bienes, Obras y Servicios es un instrumento que hará la contratación oficial municipal más efectiva y garantizará el cumplimiento de los principios constitucionales y legales.

La Asesora del Área Contractual de la Dirección Jurídica, Claudia Patricia Vargas, señaló que ha habido muy buena recepción de los servidores públicos y lo más importante es que la gente se conciente que la contratación es lo más delicado y por tanto se debe asumir con compromiso, responsabilidad, con un líder al interior de las dependencias y un equipo que se responda por el proceso desde su inicio hasta que finaliza.



*El DAPM y la Dirección Jurídica socializaron el proceso Adquisición de Bienes, Obras y Servicios.*

Por su parte Liliam Barrera Montenegro, coordinadora del Equipo Técnico de Gestión, expresó que “el objetivo es alinear a toda la organización para implementar este Proceso, con el fin de minimizar hallazgos por parte de los entes de control. Así, damos cumplimiento a los principios que rigen la gestión pública”.

La socialización de éste Proceso se hará en todas las dependencias de la administración municipal con el fin de estandarizarlo. Cabe anotar que en la construcción del mismo, se ha destacado la participación de profesionales proveedores de servicios (PS), adscritos a la municipalidad.



**Dolly Motato**, (Profesional universitaria Dirección Jurídica). Este proceso da lineamientos claros y precisos a uno de los temas más críticos de la administración pública. Este requiere de acompañamiento y seguimiento permanente para mejorar el proceso ajustado a la norma, el cual trae muchos beneficios para que la administración cumpla propósitos expuestos en el Plan de Desarrollo.



**Diana del Mar Gómez Fernández**, (Ingeniera industrial, contratista DAPM.) Ha sido un trabajo arduo donde su mantenimiento es complicado por el cambio permanente de la normatividad lo cual modifica constantemente el levantamiento de la documentación. Sin embargo si se logra estandarizar lo básico en materia de adquisición, regulado por la Ley 80 de 1993, facilitaría el control y mejoramiento continuo del proceso.



# Así Conocemos...

## Estamos integrando los Sistemas de Gestión

En la Alcaldía de Santiago de Cali estamos implementando la integración de tres modelos administrativo : El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) y el Sistema de Desarrollo Administrativo (SISTEDA), los cuales son complementarios en sus propósitos. Para comprender cómo se integran éstos, brevemente describiremos cada uno de ellos:

**El SISTEDA:** establece directrices que buscan fortalecer el desempeño de la entidad a través de cinco políticas (Decreto 3622 de 2005): Desarrollo del Talento Humano Estatal, Gestión de la Calidad, Democratización de la Administración Pública, Moralización y Transparencia y Rediseños Organizacionales.

Como lo muestra la figura ubicada a su derecha, el Sisteda es la base de los tres modelos, porque prepara a la organización para la aplicación de los otros dos sistemas.

**El SGC:** busca principalmente estandarizar las operaciones de la entidad mediante un enfoque basado en procesos y en la satisfacción de los usuarios. (Ley 872 de 2003).

Es una herramienta de gestión sistemática y transparente que permita dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios determinada por el ordenamiento jurídico vigente.

**El MECI:** permite el diseño, desarrollo y operación del Sistema de Control Interno en la entidad, el cual busca integrar el sistema de control interno, guardando correspondencia con los lineamientos

del NTCGP 1000 del 2009.

Si bien el MECI también invita a establecer procesos y procedimientos, éste hace énfasis en los controles, en el establecimiento de políticas de operación en cada proceso y en el manejo de los riesgos.

Podemos decir que es un modelo con un interés marcado en el fortalecimiento interno de la entidad y también de sus relaciones con los públicos externos, puehace espacial énfasis en la



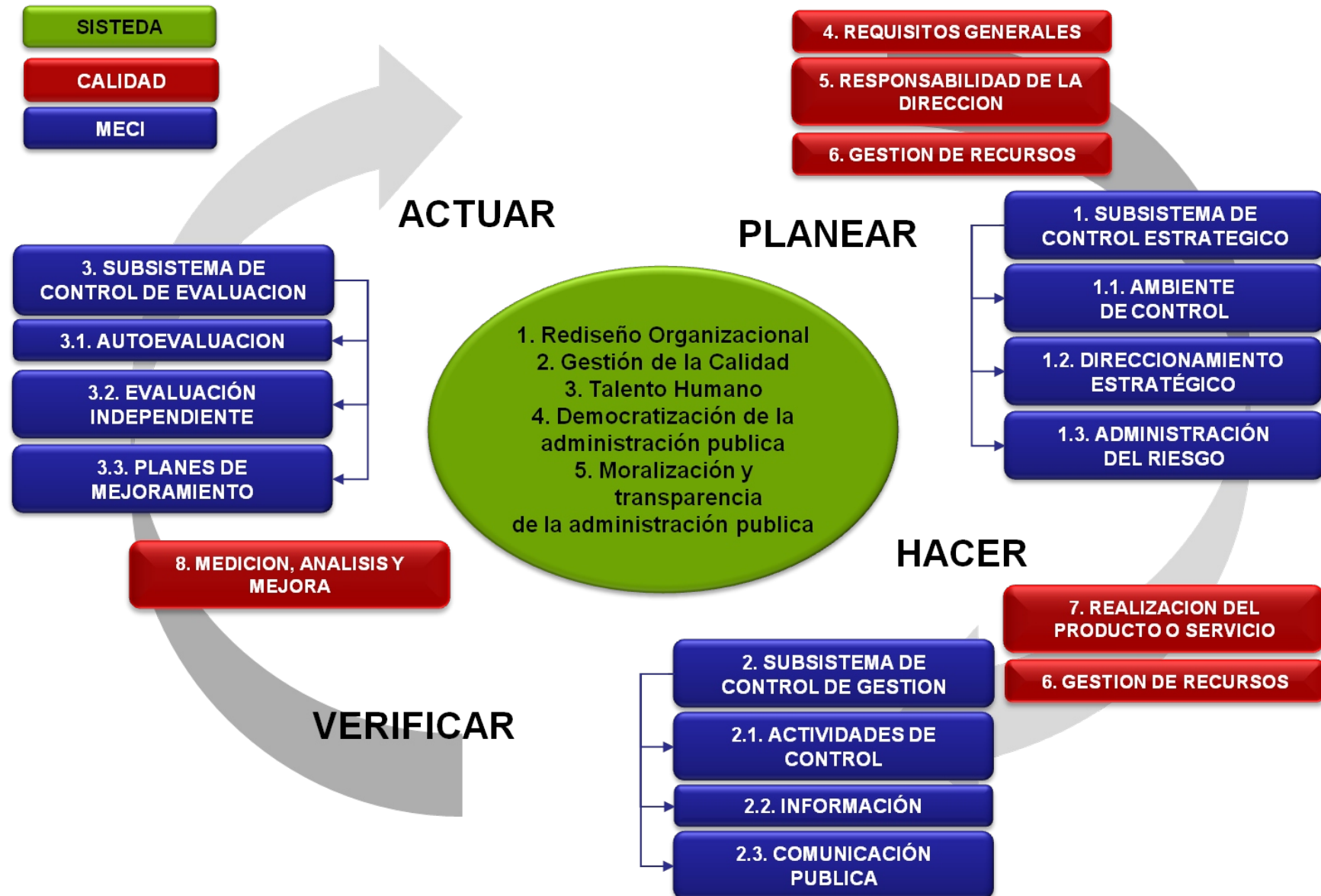
comunicación pública, en la participación ciudadana y el plan de mejora .

### El Ciclo PHVA

Otra forma como se integran los tres modelos, es a través del ciclo PHVA (Planear-Hacer-Verificar y Actuar), o de mejora continua.

La gráfica de la siguiente página presenta las exigencias de cada modelo, las cuales están diferenciados cromáticamente, a saber: el verde se relaciona con el SISTEDA, el rojo con SGC y el azul con MECI:

## Integración de los Sistemas de Gestión SISTEDA-MECI-CALIDAD NTCGP 1000:2009



# Así Conocemos...

## El Ciclo PHVA

### Planear.

En esta fase, el SGC y MECI buscan la planificación de los sistemas de gestión a través de los requisitos vistos en la gráfica ubicada en la página anterior. Para el SGC (color rojo) los requisitos apuntan al establecimiento de: un direccionamiento estratégico, políticas, objetivos, metas, estrategias, el modelo de operación por procesos, planes y presupuestos. El MECI indica que, además, se necesita la comunicación, la participación, el ambiente de control y la administración del riesgo.

### Hacer.

En esta etapa el SGC y MECI, invitan a estandarizar los procesos identificados en la etapa anterior y, a establecer políticas de operación y controles a los procesos a través de indicadores de gestión. Otro requerimiento del MECI, es la intervención a la información interna y externa, y al establecimiento de canales de comunicación apropiados para la divulgación del quehacer administrativo público.

### Verificar y Actuar.

Estas dos fases se ejecutan de manera casi que inmediata, ya que ambos sistemas, buscan verificar lo realizado (hacer) contra lo planeado (planear), y a partir de los resultados establecer acciones que ayuden a conseguir objetivos no alcanzados (actuar). Ambos sistemas SGC y MECI, establecen como requisito la implementación de mecanismos de medición propios e independientes para evaluar las acciones realizadas y la implementación de procesos que ayuden a establecer las acciones de mejora. El MECI enfatiza en que deben establecerse planes de mejoramiento de procesos, en los niveles institucional e individual, éste último contiene acciones de mejoramiento que deben ejecutar los Servidores Públicos para mejorar su desempeño y el del área organizacional a la cual pertenece.



*El Equipo Técnico de Gestión será el encargado de ayudar a la implementación de los sistemas de gestión en la entidad. En la gráfica la ingeniera Jeny Gutierrez, contratista del DAPM, expone sobre éste tema.*

### ETG, pieza clave en la implementación

El Equipo Técnico de Gestión con la resocialización de los Sistemas de Gestión, implementada por el Departamento Administrativo de Planeación Municipal. Se trata de reconocer los tres Sistemas (SGC, MECI y SISTEDA) y tratarlos a fondo para que posteriormente cada integrante replique esa información en cada una de las dependencias.

A la fecha se ha expuesto sobre la Introducción y Conceptos Básicos de los Sistemas de Gestión.

En julio y agosto se tratarán temas, tales como: Gestión Documental, Indicadores de Gestión, Administración de Riesgos, Producto No Conforme, Acciones Correctivas y Preventivas, Planes de Mejora, Atención al Usuario y Gobierno en Línea Territorial.

Revista Calidad. Medio para la divulgación de los Sistemas de Gestión. Junio-Julio de 2011. Juan Carlos López López, Director DAPM. Liliam Barrera Montenegro, Coordinadora Equipo Técnico de Gestión. Elizabeth Muñoz Garzón, Coordinación y Redacción Boletín Calidad. Colabora en esta edición: Jenny Gutiérrez Jiménez, Contratista DAPM. Fotografía: Asesoría de Comunicaciones, Claudia Salas, Elizabeth Muñoz, archivos Dagmay y Secretaría de Salud.

# Así Cambiamos...

## Cada uno es responsable de su labor, cada uno maneja su autocontrol.

El autocontrol laboral es el reflejo del autocontrol emocional que cada persona tiene, como resultado de su formación y de las condiciones de su hogar.

¡Me salí de control! es una frase que apenadamente expresa un individuo que ha hecho un manejo inadecuado de una situación en su relación con otro(s), es decir ha dejado que las emociones lo controlen en lugar de él controlarlas.

Cuando tenemos autocontrol emocional es poco probable que nos salgamos de control o que asumamos conductas cuyas consecuencias podrían resultar perjudiciales.

Entre los factores que impiden el autocontrol emocional en las personas están: baja autoestima, falta de autovaloración, rechazo a sus atributos físicos, necesidad de seguridad del exterior, dependencia psicológica, vivir siempre en el pasado o en el futuro, necesidad de aprobación, perfeccionismo, culpabilidad, preocupación, depresión, prejuicios, ira, soberbia, orgullo, entre muchos.

### El autocontrol en la entidad.

Si la interacción entre procesos es importante, aún más lo es la interrelación de los individuos. Antes que los procesos están las personas que los accionan y hacen posible la implementación, de allí la importancia que cada servidor público regule sus procedimientos o procesos, con la capacidad de dominar sus propias acciones y reacciones.

En términos de Gestión de la Calidad, el autocontrol viene dado por la forma como cada servidor público puede, desde su presente y la observación constante, determinar con su experticia cuándo su proceso está desviándose de su objetivo y cómo aplicar las acciones necesarias para enderezar el camino que conduce a la meta, pues cada uno es responsable de su labor, cada uno maneja su autocontrol.

En otras palabras, el autocontrol es la actitud permanente para definir sus propios niveles de regulación, en la búsqueda de objetivos y propósitos.

Ejerciendo el autocontrol hacemos que los procesos se realicen con eficiencia, calidad, oportunidad y transparencia, así mismo protegemos el patrimonio público; logramos prestar un servicio óptimo con el propósito de satisfacer a los clientes internos o

externos y también logramos que exista un crecimiento personal para quienes desarrollan el autocontrol.

### Principios, valores y directrices éticas.

Las columnas que sostienen el autocontrol son el aprendizaje y puesta en práctica de principios, valores y directrices éticas. La familia es el núcleo por excelencia donde, a partir del ejemplo, se enseñan los valores y principios, posteriormente el ser humano en su interacción consolida sus valores y principios (la escuela, el colegio, grupos de juego, grupos de trabajo, etc.)

## AUTO-CONTROL



### QUIEN TE ALTERA TE CONTROLA



## Los Círculos de Cultura, Calidad y Control.

Los Círculos de Cultura, Calidad y Control (CCCC), son la tercera instancia ejecutiva de la implementación de los Sistemas de Gestión. Están integrados por el nivel directivo de cada dependencia y los directivos de segundo y tercer nivel (subsecretarios, subdirectores, jefes de área, jefes de grupo, líderes de proceso y servidores públicos).



En el CCCC de la Secretaría de Deporte y Recreación trabajan Diego Campo Cardona, Oscar Guerrero, John Jairo Henao Grajales, Iván Javier Martínez, Diego Fernando Libreros, Fernando Aldemar Fresneda, Cristóbal Martínez, John Ever Guerrero y Tarsicio Mondragón.



El CCCC de la Secretaría de Salud Pública lo conforman Luz Stella Vallecilla Narváez, Florencia Alfonso Tezna, Iván Fernando Aldana Ruiz, Adriana Giraldo Gallego, Sonia Quebradas Jiménez, Francisned Echeverry Álvarez, Margarita Gordon, María del Socorro López, Luisa Fernanda Arismendi, Luz Estela Lozada y María Victoria Tenorio Arroyo.

Los objetivos de los CCCC, según el Decreto 0654 de 2008, son: 1) Contribuir a mejorar y desarrollar la administración municipal; 2) Mejorar la calidad; 3) Generar un mejor entorno laboral; 4) Mejorar la comunicación, horizontal y verticalmente.

Como ejemplo de trabajo en equipo y de aporte para mejorar sus procesos, semanalmente se reúnen los CCCC del DAGMA y de las Secretarías de Salud Municipal y de Deportes y Recreación.



El CCCC del DAGMA lo componen: Marcela Villa, Luz Ángela Forero, Silvia Pilar Reyes, Jefferson Valdés, Ernesto Ocampo, Argemiro Plaza, Alexandra Cruz, Josefina Delgado, Jairo Córdoba, Alex Lizcano, Marcos Cortés, Diana Higido, Carolina Vallejo, William Contreras, Blanca Liliana Chávez y Jenny Velásquez.

A través de las Resoluciones 106 de 2010 y 432 de 2009 de la Secretarías de Salud Municipal y de Deportes y Recreación, respectivamente, se crearon los CCCC de esas dependencias.

Estos tres CCCC se han enfocado al ajuste de la documentación de sus procesos, subprocesos y procedimientos. En nuestra próxima edición hablarán los coordinadores de estos tres equipos de trabajo.

Según el Decreto 0654 de 2008, los Directores, Secretarios y Jefes de dependencia son responsables de que se cumplan las políticas y directrices de la implementación de los Sistemas de Gestión y la conformación, dinamización y mantenimiento de los CCCC al interior de cada una de las dependencias, sus procesos y subprocesos.