



ALCALDIA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.
Secretaría
Integración Social

SECRETARÍA DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL

**PROYECTO
FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN
INSTITUCIONAL**

FECHA 9/04/2008

VERSIÓN 0

PÁGINA 1 de 24

**FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN
INSTITUCIONAL**

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA O NECESIDAD

Desde hace varios años existen investigaciones en el área de la ingeniería industrial y de las ciencias de la administración, que muestran que el diseño de las organizaciones es de vital importancia para un mejor desempeño en la creación de valor social de manera creativa, ágil y con calidad.¹

Parte del diseño de las organizaciones se refiere a la forma como está estructurada su gestión. Típicamente, las organizaciones se gestionan con base en sus dependencias y en las formas de relación entre ellas, las cuales se resumen en el organigrama de la entidad. En el caso de instituciones públicas como esta, existen además unas unidades de base para su gestión llamadas proyectos, y recientemente otras llamadas procesos.

En la práctica normal de las entidades públicas, las dependencias sirven para que la organización se especialice en ciertas funciones derivadas de su razón de ser, los proyectos para ordenar la operación y financiación de las responsabilidades adquiridas por los gobernantes, y los procesos para articular proyectos y dependencias en torno a la gestión de la organización como sistema.

El problema de este proyecto se refiere al débil desarrollo que existe en la Sds frente al enfoque de procesos como mecanismo de gestión institucional. No hacen parte del problema de este proyecto los vacíos que existan en las dependencias ni en los proyectos como unidades de gestión, aunque se reconocen como partes de ella complementarias a los procesos.

La nueva naturaleza de esta entidad, ser Secretaría Distrital, implica mayor complejidad en sus responsabilidades como cabeza del Sector de Integración Social, lo cual requiere mayor coordinación interna y el ordenamiento de sus procesos institucionales. Aunque las funciones de la organización están definidas y distribuidas entre sus dependencias (decreto 556 de 2006), existen también obligaciones implícitas que requieren el concurso de todas ellas.

La operación basada exclusivamente en dependencias, genera mecanismos insuficientes para que las diferentes áreas interactúen en torno a los fines comunes de la entidad; adoptar un modelo de gestión organizacional basada en procesos, permite hacer visibles de manera formal los diferentes nexos entre las mismas.

¹ Eijnatten, Frans. Organizing for creativity, quality and speed in product creation processes. Research article at the Faculty of Technology Management, Eindhoven University of Technology, The Netherlands, 1999.

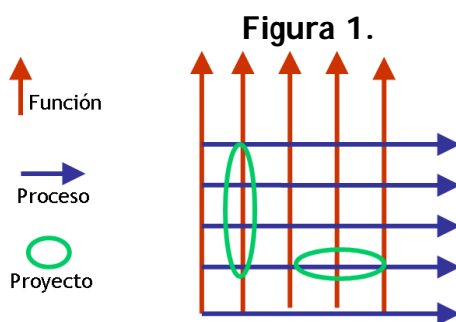
La jerarquía que establece el organigrama de la Secretaría, hace que sus dependencias operen habitualmente de manera "vertical", llevando a que sus servidores y contratistas no siempre entiendan las situaciones que se presentan en los límites de sus áreas.

Esto constituye un obstáculo al mejoramiento del desempeño global, dado que las acciones están más enfocadas en las funciones de las unidades, que en el beneficio que produce la entidad como tal.²

La operación por procesos permite identificar qué hace la organización como un todo y cuáles deben ser los aportes de cada dependencia al respecto. Cada proceso constituye una responsabilidad "horizontal", que puede ser de carácter directivo, misional, administrativo o de seguimiento y control.

La estructura de cada proceso se basa en un objetivo que orienta su desarrollo, un alcance que delimita su acción, unos parámetros que permiten controlar la calidad de sus productos y los riesgos relacionados, una documentación que le sirve de referencia y de evidencia, unos indicadores que ayudan a saber qué tanto se realiza el objetivo trazado y unos recursos que soportan su implementación satisfactoria.

La operación por procesos complementa y fortalece tanto la operación basada en las funciones de las dependencias, como la operación basada en los proyectos de la institución (figura 1).³

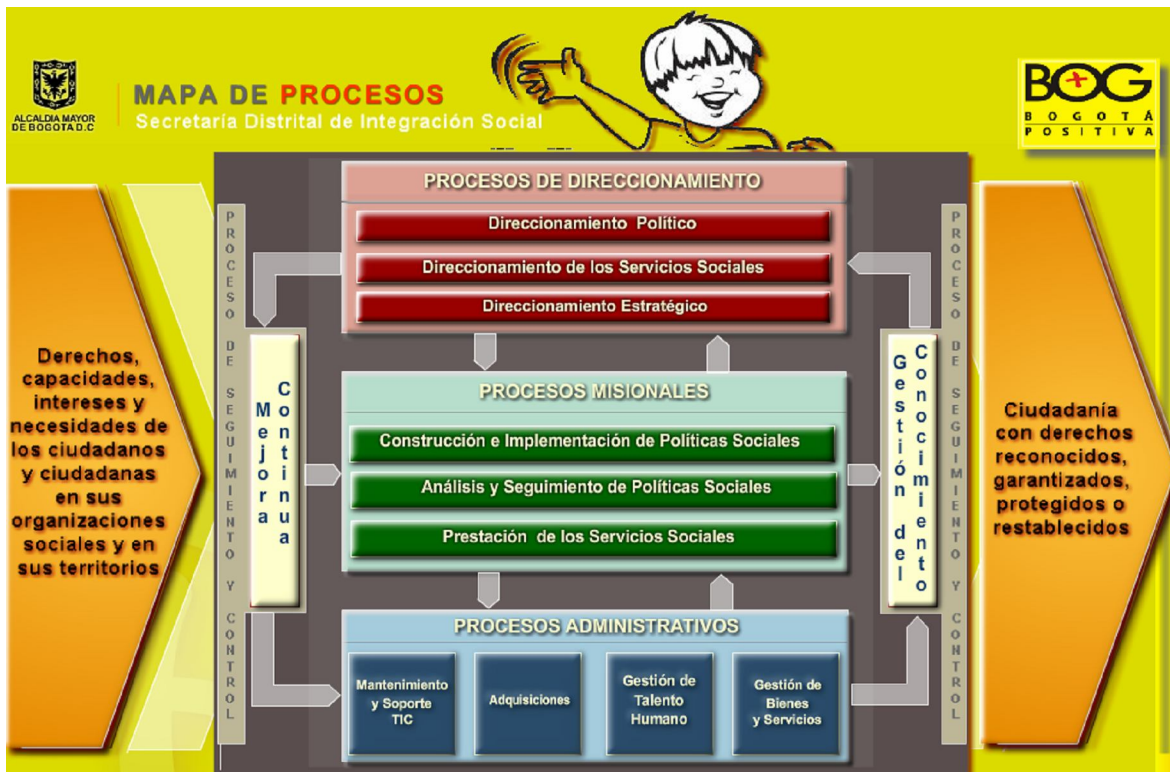


El punto de partida para adoptar este modelo fue reconocer los procesos transversales a todas las dependencias que, mediante su acción articulada, transforman los derechos, capacidades, intereses y necesidades de la ciudadanía, en oportunidades equitativas que conducen a su reconocimiento, garantía, restablecimiento o protección (figura 2).

² ISO. Orientación sobre el concepto y uso del "Enfoque basado en procesos" para los sistemas de gestión. Documento ISO/TC 176/SC 2/N 544R2, 2003, p.4.

³ Torremans y Vanhaverbeke. Organizational structure In process-based organizations. Paper prepared for the 14 EGOS-Conference in Maastricht, The Netherlands, 1998.

Figura 2. Mapa de procesos de la Secretaría Distrital de Integración Social



Cada uno de estos procesos ha sido caracterizado en el marco de la estructura establecida, con el fin de precisar las condiciones bajo las cuales deben entenderse y desarrollarse los vínculos entre cada dependencia, y entre proceso y proceso.

2. ANTECEDENTES

Es importante conocer desde tres perspectivas el contexto en el cual se formula este proyecto. La primera, corresponde a los proyectos institucionales que desaparecerán como proyectos, pero que serán incluidos en el alcance de este. La segunda, se refiere a lo que han sido las estructuras funcionales de gestión de esta entidad, es decir, sus dependencias. La tercera perspectiva, y la más reciente, es la que observa la gestión de la entidad como un sistema.

Los proyectos 4027 Servicios Construcción. Remodelación y Mantenimiento de Plantas Físicas y 7187 servicios de operación y apoyo de las Unidades de Servicios se formulan en el marco de Los Planes de Desarrollo "Formar Ciudad" y "Por la Bogotá que Queremos" respectivamente, como respuesta a diversas necesidades como el mantenimiento, mejoramiento de infraestructura y la prestación de servicios de vigilancia, aseo cafetería y preparación de alimentos que se derivan

de la prestación de los servicios de bienestar en los diferentes Centros de Desarrollo Social de la entidad.

El proyecto 4027 Construcción. Remodelación y Mantenimiento de Plantas Físicas inicia en el año 1995 en el marco del Plan de Desarrollo Económico y Social "Formar Ciudad" y su principal objetivo es proporcionar el mantenimiento a las unidades operativas evitando su deterioro físico, realizar las remodelaciones que permitan ampliar cobertura y construir nuevas unidades operativas en sitios en donde no ha llegado la acción de la entidad según lineamientos de la dirección.

Esta orientación se mantuvo hasta 1998, año en el cual se reformuló a partir de un diagnóstico a las unidades operativas denominado evaluación de catastro físico funcional, con el fin de determinar en forma cualitativa y cuantitativa la problemática y los requerimientos básicos para la ampliación de la cobertura y el mejoramiento de los servicios, aplicando indicadores y herramientas de cálculo con base en un programa arquitectónico que contempló criterios de orden funcional tipológico y de carácter administrativo y operacional óptimo, teniendo en cuenta los estándares establecidos por la UNESCO y el ICCE lo que permitió priorizar la inversión para la intervención.

Paralelamente se creó un proyecto denominado Operación de Servicios DABS para barrios marginales con el objeto de dar respuesta a la prioridad de desmarginalización dentro del plan de desarrollo "Por la Bogotá que Queremos" cuyo objetivo inicial fue construir jardines sociales con estándares arquitectónicos y su principal fuente de financiación provenía de la venta de ETB.

A partir del 2004 de acuerdo con la norma sismo resistente NSR/98 y la ley 400 de 1997, se exige el reforzamiento estructural de todos los equipamientos dotacionales de la ciudad, por lo tanto el proyecto 4027 prioriza la intervención sobre los equipamientos existentes con el objeto de llevar las edificaciones al cumplimiento de esta norma.

El Decreto Distrital 190/04 POT en su artículo 46 establece como prioritaria, entre otros la formulación y adopción del plan maestro de equipamientos de integración social, por lo cual la Entidad realizó un convenio con la Universidad Nacional de Colombia, para la realización de dicho plan el cual fue adoptado mediante el Decreto 316 del 15 de Agosto de 2.006.

Los planes maestros se conciben como instrumento de planeamiento, mediante los cuales se establecen los objetivos, políticas y estrategias que orientan la programación de la inversión y los requerimientos del suelo para el desarrollo de las infraestructuras y los equipamientos de la ciudad.

A partir de 1999 se crea el proyecto 7187 servicios de operación y apoyo de las unidades de servicios DABS, que surge de la necesidad de cubrir los gastos por concepto de vigilancia, aseo y transporte que venían siendo cubiertos a través de los proyectos y el rubro de funcionamiento. Este proyecto se crea para facilitar el seguimiento de la inversión en dichos componentes que se encontraban dispersos en cada proyecto y que incidía negativamente en la prestación de los servicios.

Hasta la vigencia 2000 el proyecto respondía exclusivamente a las necesidades de vigilancia, aseo y transporte. A partir del año 2001 dentro del plan de desarrollo "Para vivir todos del mismo lado" el proyecto se ajusta incluyendo el pago de servicios públicos, seguros, mantenimiento en los Centros de Desarrollo Social, mantenimiento de equipos y cajas menores de los Centros Operativos Locales (hoy Subdirecciones Locales para la Integración Social) y otros gastos propios de los CDS.

Así las cosas se han incluido en el proyecto diversos componentes de acuerdo a las necesidades presentadas en los Centros de Desarrollo Social y que corresponden con la misión de la entidad.

Actualmente el proyecto cubre parte de las necesidades de operación de cada uno de los CDS, que no son asumidas por los demás proyectos de la Secretaría tales como: muebles y enseres, elementos de aseo personal e institucional, maquinaria y equipos, predios o inmuebles, consultorías, asesorías e interventorías, contratación de recurso humano, equipos de computación, comunicación redes y sistemas, impresos y publicaciones, impuestos tasas multas y seguros, materiales y suministros, educación, formación, capacitación y entrenamiento, servicio de cafetería y limpieza locativa, vigilancia, transporte y servicios públicos.

La entidad, como sistema de gestión, inició su trabajo desde 1938, con la sección de nutrición, centros uno y dos de observación y nueve jardines infantiles en los barrios Santander, Olaya y la realización de campañas en el Centro de Higiene Mental. Estas instancias fueron las primeras dependencias de la organización.

El Concejo de Bogotá mediante Acuerdo 6 de 1959, dictó normas de asistencia social en Bogotá, D.E., a través de las cuales todas las instituciones que se ocupaban de la asistencia social en el territorio del Distrito Especial de Bogotá deberían inscribirse en la Secretaría de Higiene Distrital.

En **1959** con el **Acuerdo 024**, el Consejo de Bogotá creó la Secretaría de Higiene Distrital, estableciendo dentro de su estructura el Departamento de Asistencia y Protección Social, el cual mediante **Acuerdo 78 del 10 de diciembre de 1960**, fue creado y encargado de todas las funciones específicas de asistencia y protección social del Distrito, cuya **misión** apuntaba a: *Participación en la formulación de las políticas sociales del Distrito Capital y ejecutar acciones de*

promoción, prevención, protección y restablecimiento, desde la perspectiva derechos, para la inclusión social de las poblaciones que están en situación de vulnerabilidad, mediante la corresponsabilidad y la cogestión entre la familia, la sociedad y el Estado.

(...) El Departamento de Protección y Asistencia Social tendrá la siguiente organización: Dirección Director; Secretaría General; Protección Infantil; Protección de Mujeres; Protección de inválidos, ancianos, indigentes, mendigos y víctimas de calamidades sociales y casos de emergencia; Higiene Mental; Nutrición y Dietética; Asistentes Sociales Jefe; Servicios Generales (...)

Por el **Decreto 3133 de 1968**, expedido por el Presidente de la República, se reformó la organización administrativa del Distrito Especial de Bogotá, se denominó al Departamento como Departamento Administrativo de Bienestar Social- DABS. En los años siguientes se consolidó el Departamento en sus áreas administrativa, operativa y de servicio y en 1989 continuó el cambio institucional por medio de la creación de 6 regionales que cubrían la ciudad, según Resolución DABS N° 052 de 1989.

Con el Decreto - **Ley N° 1421 de 1993**, la Presidencia de la República dicta el régimen especial para el Distrito Capital de Santa fe de Bogotá, de conformidad con lo dispuesto en el **Artículo 322** de la Constitución Política, que organiza el Distrito Capital gozando con autonomía para la gestión de sus intereses dentro de los límites de la Constitución y de la Ley. Este decreto permitió al Concejo de Bogotá, la descentralización y división territorial del Distrito Capital en 20 localidades con sus límites geográficos y sus atribuciones administrativas.

Esta organización administrativa del Distrito Capital de Bogotá, facilitó a la Administración Distrital, dictar el **Decreto N° 214 de abril 25 de 1994**, por el cual se organizaron 16 Centros Operativos Locales del DABS y a su vez el Departamento emitió la Resolución N° 378 de junio de 1994, para establecer el funcionamiento de los Centros Operativos Locales COL (hoy Subdirecciones Locales para la Integración Social), dependiendo de la Dirección de la entidad, con los cuales hace presencia en las 20 localidades de Bogotá D.C. agrupados según la focalización de la pobreza y la cobertura de los servicios.

En 1994, el **Decreto 714 del 4 de noviembre** establece una nueva estructura administrativa para el Departamento Administrativo de Bienestar Social - DABS. En esta oportunidad dicha norma buscaba establecer el mejor diseño estructural que hiciera posible, a la institución, responder a las necesidades y expectativas que la comunidad usuaria manifestaba. Para ello, se determinó una estructura así: Dirección General; Oficina Jurídica; Oficina de Comunicación y Prensa; Unidad de Control Interno; Subdirecciones de Planeación y Coordinación, Administrativa y Financiera, de Prevención y de Protección y Rehabilitación Social y Centros Operativos Locales.

Posteriormente, el **Decreto 286 del 28 de abril de 1997**, con el cual la Administración Distrital de Santa Fe de Bogotá reestructuró el DABS, determinó su diseño administrativo constituido por las siguientes áreas organizacionales: la Dirección del Departamento; Oficina de Control Interno; Oficina de Asesoría Jurídica; Subdirección de Planeación e Investigación; Subdirección de Apoyo Administrativo y Centros Operativos Locales.

El 4 de agosto de 1999 la Administración Distrital mediante el **Decreto 498**, en una nueva oportunidad modificó la estructura organizacional del DABS y determinó las funciones de sus dependencias buscando la congruencia entre su diseño organizacional y su misión; de la misma forma el establecimiento de unas funciones específicas facilitó el desarrollo institucional de acuerdo con los principios constitucionales y legales que inspiran la función administrativa, especialmente los de eficacia, celeridad y desconcentración de funciones. Uno de los principales aspectos contemplados en esta norma, es la organización de la Subdirección de Intervención Social, dependencia conformada por las Gerencias de: Prevención; Protección; Exclusión Social; Programas Especiales; Orientación y Referenciación de Servicios Sociales y Centros Operativos Locales. Como puede apreciarse, el Departamento Administrativo de Bienestar Social - DABS, se concibe como una entidad en permanente evolución de acuerdo con la velocidad de los cambios que nuestra sociedad presenta.

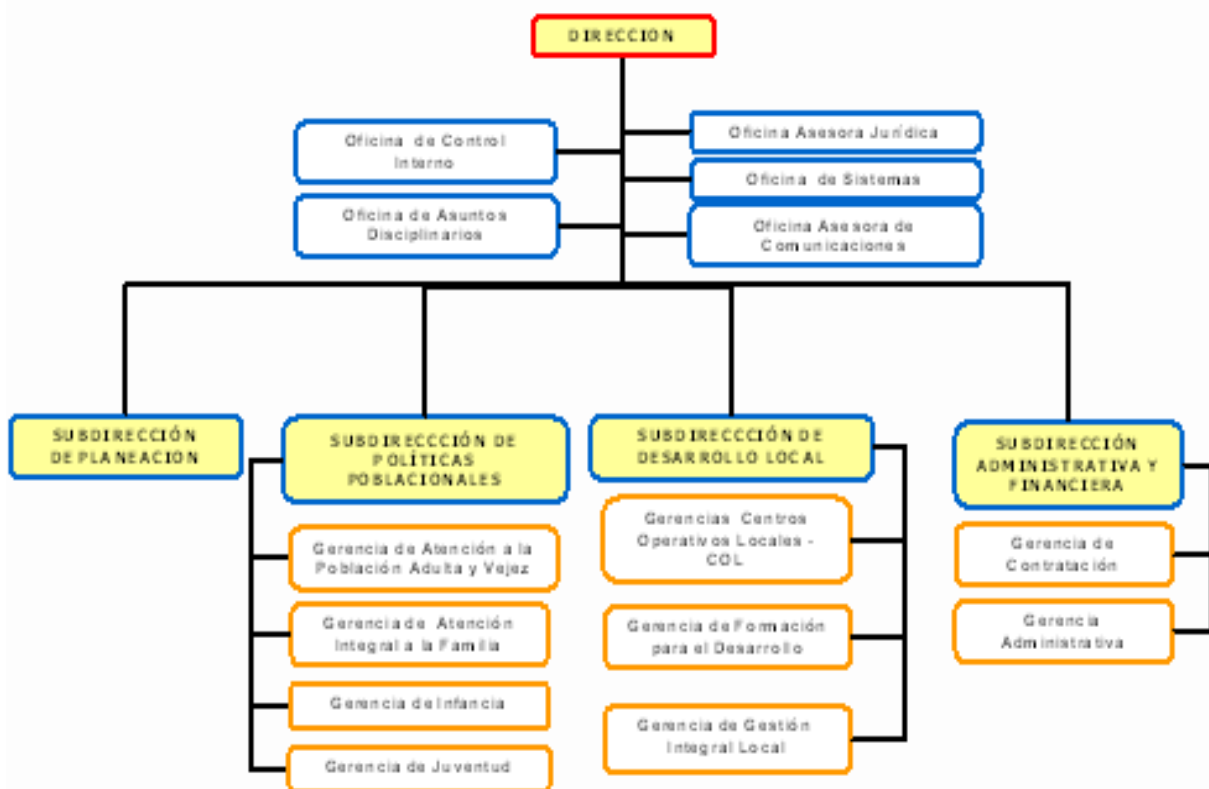
En 1999 el DABS mediante **Resolución 760 del 23** de diciembre estableció la estructura de la codificación de las dependencias del DABS y creó el comité para estudio y recomendación de adiciones o modificaciones de la codificación, con el objeto de dar cumplimiento a la **Ley 87 de 1993** sobre las medidas que deben adoptar las entidades públicas que *garanticen la definición y operación de un sistema integrado de control interno*, dentro de las cuales está la de desarrollar instrumentos como los manuales de procedimientos.

El 10 de abril de 2002 mediante el **Decreto 127**, la Administración Distrital trasladó las funciones de la Unidad Coordinadora de Prevención Integral - UCPI, de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá al Departamento Administrativo de Bienestar Social.

En el año 2003, el Departamento Administrativo de Bienestar Social desarrolló un proceso de ajuste organizacional, en aras de mejorar su desempeño institucional y mediante el **Decreto 0334 del 30 de septiembre** del mismo año se adoptó una nueva estructura interna, creándose la Subdirección de Desarrollo Local y se determinaron las funciones de sus dependencias.

En el año 2005, se modifica la estructura del Departamento, suprimiendo la Gerencia de Prevención Integral del Uso Indebido de Drogas - UCPI -, dependencia de la Subdirección de Desarrollo Local y se crea la Gerencia de Juventud como Dependencia de la Subdirección de Desarrollo Local.

El análisis y mejoramiento continuo de los procesos que realiza el DABS ha sido una constante, por tal razón en el año 2005, con el **Decreto Distrital 311 de septiembre 06 de 2005**, se modificó la estructura interna del Departamento, se suprimió la Gerencia UEL, se crearon la Gerencia de Gestión Integral Local, en la Subdirección de Desarrollo Local; la Gerencia de Contratación y la Gerencia Administrativa, en la Subdirección Administrativa y Financiera y se modificaron las funciones de la Oficina Asesora Jurídica y de la Subdirección Administrativa y Financiera. Como resultado de la creación de la Gerencia de Contratación, el proceso precontractual que estaba a cargo del Grupo de apoyo a la Contratación y el contractual a cargo de la Oficina Asesora Jurídica, se centraliza en esta dependencia. En resumen, la estructura resultante quedó así:



TRANSICION DE DABS A SECRETARIA DISTRITAL DE INTEGRACION SOCIAL

El **artículo 87 del Acuerdo 257** del 30 de noviembre de 2006, transformó el Departamento Administrativo de Bienestar Social en la **Secretaría Distrital de Integración Social** como un organismo del sector central con autonomía administrativa y financiera.

A través del **Decreto 556 de 2006** se determino el Objeto, la Estructura Organizacional y Funciones de la **Secretaría Distrital de Integración Social**. El objeto mencionado en este Decreto es *orientar y liderar la formulación y el desarrollo de políticas de promoción, prevención, protección, restablecimiento y garantía de los derechos de los distintos grupos poblacionales, familias y comunidades, con especial énfasis en la prestación de servicios sociales básicos para quienes enfrentan una mayor situación de pobreza y vulnerabilidad. Así como, prestar servicios sociales básicos de atención a aquellos grupos poblacionales que además de sus condiciones de pobreza se encuentran en riesgo social, vulneración manifiesta o en situación de exclusión social.*

La secretaría distrital de integración social, tendrá las siguientes funciones básicas:

a). Formular, orientar y desarrollar políticas sociales, en coordinación con otros sectores, organismos o entidades, para los distintos grupos poblacionales, familias y comunidades, en especial de aquellos en mayor situación de pobreza y vulnerabilidad y promover estrategias que permitan el desarrollo de sus capacidades.

b). Dirigir la ejecución de planes, programas y proyectos de restablecimiento, prevención, protección y promoción de derechos de las personas, familias y comunidades, en especial aquellas de mayor situación de pobreza y vulnerabilidad.

c). Establecer objetivos y estrategias de corto, mediano y largo plazo, para asegurar la prestación de servicios básicos de bienestar social y familiar a la población objeto.

d). Desarrollar políticas y programas para la rehabilitación de las poblaciones vulnerables en especial habitantes de la calle y su inclusión a la vida productiva de la ciudad.

Para el desarrollo de su objeto, la Secretaría Distrital de Integración Social tendrá la siguiente estructura interna:

SECRETARIA DE INTEGRACION SOCIAL constituida por: Despacho; Oficina Asesora Jurídica; Oficina Asesora de Comunicaciones; Oficina de Control Interno y la Oficina de Asuntos Disciplinarios

SUBSECRETARÍA DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL constituida por: Despacho de la Subsecretaría

DIRECCIÓN DE GESTION CORPORATIVA constituida por: Despacho del Director- a de Gestión Corporativa; Subdirección de Contratación; Subdirección Administrativa y Financiera y la Subdirección de Plantas Físicas

DIRECCIÓN DE ANÁLISIS Y DISEÑO ESTRATEGICO constituida por: Despacho del Director -a Análisis y Diseño Estratégico; Subdirección de Diseño, Evaluación y Sistematización y la Subdirección de Investigación e Información.

DIRECCIÓN TERRITORIAL constituida por: Despacho del Director -a Territorial; Subdirección de Gestión Integral Local; Subdirección para la Identificación, Caracterización e Integración y la Subdirecciones Locales para la Integración Social

DIRECCIÓN POBLACIONAL constituida por: Despacho del Director -a Poblacional; Subdirección para la Infancia; Subdirección para la Juventud; Subdirección para la Adultez; Subdirección para la Vejez; Subdirección para la Familia

Este decreto fue derogado por el artículo 33 del **Decreto 607 DE 2007** el cual menciona que el objeto de la Secretaría es *orientar y liderar la formulación y el desarrollo de políticas de promoción, prevención, protección, restablecimiento y garantía de los derechos de los distintos grupos poblacionales, familias y comunidades, con especial énfasis en la prestación de servicios sociales básicos para quienes enfrentan una mayor situación de pobreza y vulnerabilidad. Así como, prestar servicios sociales básicos de atención a aquellos grupos poblacionales que además de sus condiciones de pobreza se encuentran en riesgo social, vulneración manifiesta o en situación de exclusión social.*

La Secretaría Distrital de Integración Social, tendrá las siguientes funciones básicas:

- a) Formular, orientar y desarrollar políticas sociales, en coordinación con otros sectores, organismos o entidades, para los distintos grupos poblacionales, familias y comunidades, en especial de aquellos en mayor situación de pobreza y vulnerabilidad y promover estrategias que permitan el desarrollo de sus capacidades.
- b) Dirigir la ejecución de planes, programas y proyectos de restablecimiento, prevención, protección y promoción de derechos de las personas, familias y comunidades, en especial aquellas de mayor situación de pobreza y vulnerabilidad.
- c) Establecer objetivos y estrategias de corto, mediano y largo plazo, para asegurar la prestación de servicios básicos de bienestar social y familiar a la población objeto.
- d) Desarrollar políticas y programas para la rehabilitación de las poblaciones vulnerables en especial habitantes de la calle y su inclusión a la vida productiva de la ciudad.
- e) Ejercer las funciones de certificación, registro y control asignadas al Departamento Administrativo Bienestar Social en las disposiciones vigentes y las que le sean asignadas en virtud de normas nacionales o distritales.

Para el desarrollo de su objeto, la Secretaría Distrital de Integración Social tendrá la siguiente estructura interna:

SECRETARIA DE INTEGRACIÓN SOCIAL constituida por: Despacho del Secretario; Oficina Asesora Jurídica; Oficina Asesora de Comunicaciones; Oficina de Control Interno; Oficina de Asuntos Disciplinarios

SUBSECRETARÍA DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL.

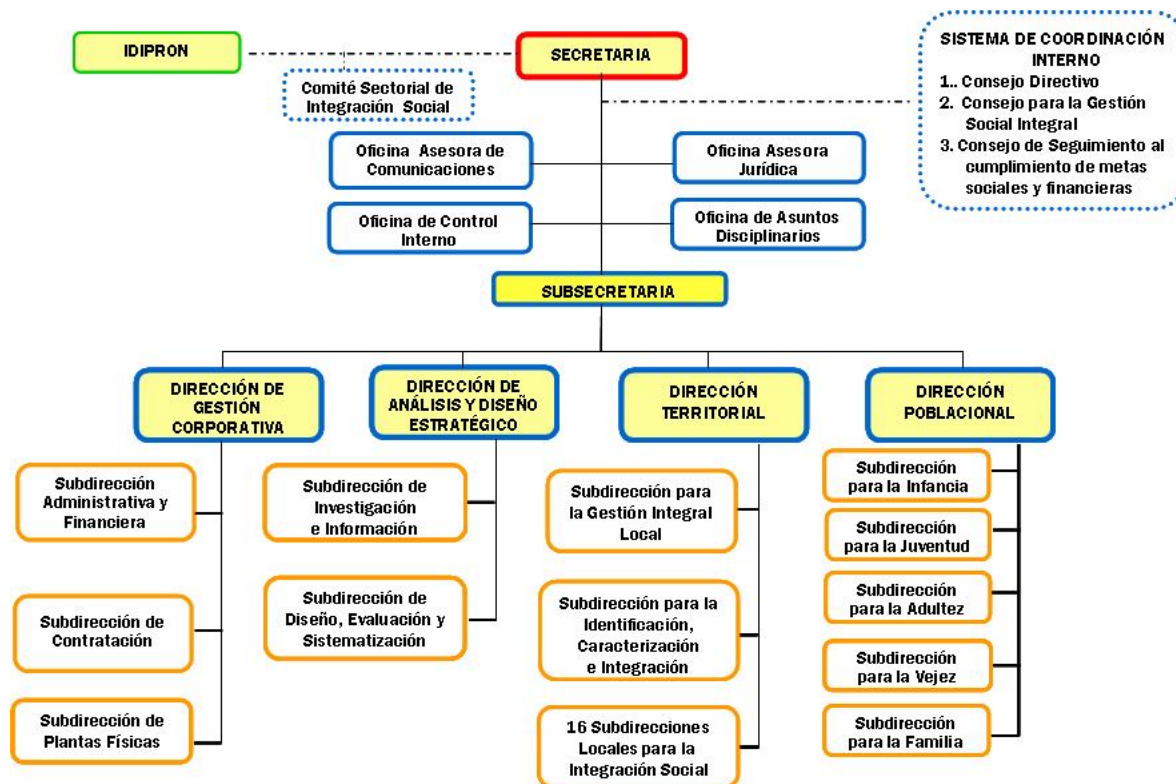
DIRECCIÓN DE GESTIÓN CORPORATIVA constituida por: Subdirección de Contratación; Subdirección Administrativa y Financiera; Subdirección de Plantas Físicas.

DIRECCIÓN DE ANÁLISIS Y DISEÑO ESTRATÉGICO constituida por: Subdirección de Diseño, Evaluación y Sistematización; Subdirección de Investigación e Información.

DIRECCIÓN TERRITORIAL constituida por: Subdirección de Gestión Integral Local; Subdirección para la Identificación, Caracterización e Integración; Subdirecciones Locales para la Integración Social

DIRECCIÓN POBLACIONAL constituida por Subdirección para la Infancia; Subdirección para la Juventud; Subdirección para la Adultez; Subdirección para la Vejez; Subdirección para la Familia.

Figura 1. Organigrama de la Secretaria Distrital de Integración Social.



El hecho de comprender la gestión de la entidad como un sistema basado en procesos, empezó a instituirse formalmente desde finales de la administración Peñalosa y comienzos de la administración Mockus II, con la descripción escrita de los procedimientos de la entidad y con la expedición de la Ley 872 de 2003 que adoptó un sistema de gestión de calidad para las entidades públicas.

A finales de 2005, se empezaron a involucrar formalmente diferentes dependencias de la entidad en la construcción de procedimientos⁴. Los primeros procedimientos que se describieron en su totalidad correspondieron a los proyectos 7310 y 7314⁵ (prostitución y habitantes de la calle). En enero de 2006 se reglamentó el MECI en la entidad y posteriormente la NTCGP⁶. Todo esto fortaleció la adopción institucional de un enfoque de gestión basado en procesos.

Durante 2006 se elaboró preliminarmente el primer mapa de procesos institucionales, el cual perdió vigencia al llevarse a cabo la reforma del Distrito cuando terminó esta vigencia, transformando la naturaleza de la entidad y modificando radicalmente sus procesos misionales.

Al nacer la nueva entidad se actualizó la reglamentación respectiva creándose el Sistema Integrado de Gestión, manteniendo explícito el enfoque de procesos y estableciendo los equipos directivo, operativo y evaluador de la gestión institucional.

3. POBLACIÓN OBJETIVO

La población objetivo del proyecto corresponde tanto a la ciudadanía destinataria de los procesos misionales, como al talento humano que opera la gestión necesaria para que dichos procesos se lleven a cabo adecuadamente.

La ciudadanía destinataria de los servicios sociales son las familias en situación de fragilidad social, la cual obedece a los siguientes criterios:

i. Criterios de fragilidad social relacionados con la protección a la vida a familias que:

- a. No acceden a los servicios de salud.
- b. Presentan algún factor de vulnerabilidad personal y/o social.
- c. Con niños, niñas y jóvenes desnutridos o en riesgo de desnutrición.

ii. Criterios de fragilidad social relacionados con las garantías al desarrollo a familias:

⁴ Ver por ejemplo las comunicaciones 3-2005-45262, 3-2005-45259, 3-2005-45902 y 3-2005-46058.

⁵ Garzón, 2006, p.28.

⁶ Resoluciones 066 del 31 de enero de 2006 y 603 del 16 de junio de 2006.

- a. Con niños, niñas y jóvenes desescolarizados.
- b. Con integrantes mayores de 18 años que no tienen oportunidades para la generación de ingresos. (Familias con personas con enfermedades incapacitantes, catastróficas)
- c. Precariedad económica y laboral
- d. Que se ocupan en el cuidado permanente de persona dependiente.
- e. Con niños y niñas en riesgo o situación de explotación laboral infantil.
- f. Expuestas a condiciones de violencia intencional.
- g. Expuestas o en riesgo de adicciones.
- h. Afectadas por emergencia y desastre.
- i. Calificadas en situación de pobreza. (SISBEN)
- j. En zonas con condiciones físicas y geográficas que limitan el acceso a los servicios sociales. (ESTRATO SOCIOECONOMICO)
- k. Víctimas de la violencia política.
- l. Con niños y niñas en medida de protección.
- m. Con cuidadores-as analfabetas.

iii. Criterios de fragilidad social relacionados con la garantía de la ciudadanía.

- a. Familias sin redes de apoyo social
- b. Familias en la que alguno de sus miembros no tenga documento de identificación

Con respecto al talento humano de la organización, se estima que la población de la secretaría corresponde actualmente a un 84 % de mujeres y un 16% de hombres, existiendo un promedio de edad de 38.7 años.⁷

Sin embargo los grupos etarios presentes en la secretaría son diversos encontrándose que un 31,8% de la población reporta tener entre 40 y 49 años de edad, el 30,97% entre 30 y 39 años de edad, el 21,09% entre 19 y 29 años de edad y el 16,14% 50 ó más años de edad. En general, el 52.05% de la población reportó tener menos de 40 años de edad.

Con respecto a los años de vinculación, la población encuestada reportó un promedio de años de vinculación 9 años, presentándose un rango de 1 a 37 años, y una mediana de 5 años.

De esta forma el 54,95% de la población reportó tener entre 1 y 5 años de vinculación, el 16,05% más de 20 años de vinculación, el 15,08% entre 11 y 20 años de vinculación y el 13,92% entre 6 y 10 años de vinculación.

De igual manera se encuentra una estrecha relación entre los años de vinculación con la entidad y el tipo de contratación con la cual se da esta vinculación,

⁷ McDouall, Jorge. Estudio de clima organizacional en el DABS. 2007.

encontrando que la proporción de personas de contrato es mayor en el grupo que reporta tener entre 19 y 29 años de edad (91,5%) que en el grupo que reporta tener entre 30 y 39 (75,54%), entre 40 y 49 (40,4%) y 50 ó más años de edad (14,47%).

Así mismo, la proporción de personas de planta fue mayor en el grupo que reportó tener 50 ó más años de edad (85,53%) que en el grupo que reportó tener entre 40 y 49 (59,6%), entre 30 y 39 (24,26%) y entre 19 y 29 años de edad (8,5%).

En conclusión la proporción de personas de contrato es mayor a medida que disminuyen los años de vinculación reportados. Así mismo, la proporción de personas de planta es mayor a medida que aumentan los años de vinculación reportados.

Por último frente a la variable de la ubicación en donde se desarrolla el trabajo, el 60,37% de las personas reportó trabajar en el nivel local y el 39,63% en el nivel central de la entidad.

4. ZONAS AFECTADAS

Las zonas geográficas donde se llevará a cabo la ejecución del proyecto, corresponden a los 310 equipamientos destinados a la integración social de la ciudad.

5. OBJETIVOS

Objetivo general

Fortalecer la gestión institucional mediante el desarrollo de los procesos que transforman los derechos, capacidades, intereses y necesidades de la ciudadanía, en oportunidades equitativas para toda la población de Bogotá.

Objetivos específicos

Definir y divulgar las líneas orientadoras generales para la acción de gobierno en términos de los referentes éticos, políticos y conceptuales de la Política social, de los actores políticos y sociales involucrados y de la organización estratégica institucional coherente con dichos referentes.

Liderar, diseñar y estandarizar la red de servicios sociales del Distrito Capital, asegurando su accesibilidad, oportunidad, continuidad, disponibilidad, adaptabilidad y universalidad; de forma transectorial, para contribuir con la garantía de los derechos y promover el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos y ciudadanas en el marco de las políticas sociales.

Establecer e implantar la estructura de operación institucional y ajustes administrativos de acuerdo con las apuestas derivadas del direccionamiento político de la entidad, con el fin de lograr coherencia entre las decisiones, las directrices estratégicas y la operación.

Definir y/o ajustar los lineamientos de la política pública social, en el marco del enfoque de derechos y las perspectivas poblacional y territorial, a través de la estrategia de Gestión Social Integral, la movilización y la participación ciudadana, con el fin de mejorar la calidad de vida de los habitantes de Bogotá

Realizar actividades de monitoreo y control que permitan evaluar las políticas sociales, en términos de su eficacia, correspondencia y coherencia con el enfoque de ciudad, generando conocimiento y aprendizaje que contribuyan a la formulación e implementación de las mismas en los diferentes territorios sociales.

Prestar servicios sociales integrales con estándares de calidad, que contribuyan progresivamente a la garantía de los derechos de la población, de acuerdo a las políticas sociales implementadas por el Distrito

Mantener y soportar la infraestructura tecnológica de la entidad, y reconocer, aplicar e implementar nuevas tecnologías de información y comunicación para optimizar la operación y agregar valor a la gestión de la entidad.

Adquirir los bienes, servicios y obra pública de manera efectiva y oportuna, de acuerdo a lo establecido por la ley, con el fin de realizar las actividades necesarias para el funcionamiento de la entidad y el cumplimiento a las metas de los proyectos de la SDIS

Gerenciar el talento humano de la SDIS a través de la generación de capacidades, valores y motivación, para soportar la gestión de los procesos institucionales.

Gerenciar los bienes y servicios para dar soporte a los procesos misionales y el funcionamiento de la entidad, a través de la construcción de una cultura organizacional del uso eficiente de recursos y preservación del medio ambiente.

Evaluar y establecer acciones para mejorar la gestión de la entidad en el marco del Sistema Integrado de Gestión.

Crear, fortalecer, organizar y transmitir los datos e información para la construcción de conocimiento usado en la toma de decisiones institucionales.

6. DESCRIPCIÓN

El proyecto consiste en fortalecer la gestión de la Sdis mediante el desarrollo de sus procesos institucionales, los cuales se describen a continuación.

El proceso **Direccionamiento político** comprende la definición de las líneas orientadoras generales para: I) establecer los valores en la construcción de la política social, II) la organización estratégica de la entidad y III) las relaciones con actores políticos y sociales involucrados con la misión institucional. Esta definición provee los insumos para el seguimiento y la evaluación de la implementación de las líneas definidas, para que se tomen las decisiones preventivas y correctivas necesarias en el marco del Proceso de Mejora Continua.

El proceso **Direccionamiento de servicios sociales** inicia con el análisis del estado de los servicios sociales del Distrito Capital, incluye el diseño de la Red de Servicios Sociales del Distrito Capital y termina con la estandarización de la prestación, la inspección, la vigilancia y el control de dichos servicios.

El proceso **Direccionamiento estratégico** comprende la adecuación de la estructura de operación institucional y de los ajustes administrativos al direccionamiento político de la entidad, la orientación de la cultura y el cambio favorables a dicha estructura, y la coordinación de esfuerzos y recursos de las instancias involucradas.

El proceso **Construcción e implementación de políticas sociales** comprende la construcción de un horizonte común a la ciudadanía e instancias transectoriales participantes, la formulación de los documentos de política pública y la implementación de planes y presupuestos transectoriales, los cuales serán el insumo básico para los procesos de Direccionamiento de los Servicios Sociales y de Análisis y Seguimiento de la Política Social.

El proceso **Análisis y seguimiento de políticas sociales** incluye la identificación y definición de categorías y niveles de análisis en cada una de las políticas, la articulación de diversas herramientas para la realización del monitoreo y control al proceso de implementación de las mismas y la producción de conocimiento que de cuenta de la incidencia de las políticas y de los ajustes necesarios para su cumplimiento y el logro del impacto respecto a las condiciones de calidad de vida.

El proceso **Prestación de los servicios sociales** inicia con la definición de los modelos de atención a la población participante de los servicios sociales de la Secretaría Distrital de Integración Social, incluye la coordinación de la atención transectorial y termina con la prestación de servicios sociales con estándares de calidad

El proceso **Mantenimiento y soporte de TICs** comprende el diagnóstico y el monitoreo, la predicción, prevención y solución de requerimientos como también la evaluación y adopción de nuevas tecnologías de información y comunicación para la entidad.

Este proceso de **Adquisiciones** inicia con la determinación de necesidades, lo cual permite planear las adquisiciones de una vigencia fiscal y detallar, qué, cómo, cuándo y con qué, así como la fuente y rubro que cubre la adquisición y cómo se realizará el pago a proveedores en contraprestación al bien, servicio u obra pública que se le va a entregar a SDIS; incluye cómo se contratará la adquisición de acuerdo a lo establecido por la Ley para entidades públicas, para continuar con el perfeccionamiento y legalización de ese contrato, la ejecución del mismo, el pago y registro de esos pagos, así como su liquidación.

El proceso **Gestión del talento Humano** inicia con el ingreso del talento humano, incluye su desarrollo y termina con la evaluación, seguimiento y control disciplinario del mismo.

Este proceso de **Bienes y servicios** inicia con la etapa de administración de bienes y servicios, en la cual se realizan las actividades de programación y ejecución del Plan Maestro de Equipamientos de Integración Social y la prestación de servicios logísticos y de mantenimiento de bienes, de acuerdo a las necesidades de servicios logísticos y a la adquisición de bienes y suministros, que han sido determinadas por los demás procesos de la SDIS y por lineamientos de la ciudad. En la etapa de Gestión Documental se construyen los estándares en esta materia, de acuerdo a los procedimientos y en concordancia con los lineamientos dados por el Archivo Distrital, a partir de éstos estándares se prestan los servicios de archivo y correspondencia. En la última etapa, se emiten los estándares de gestión ambiental y se realiza el seguimiento a la implementación de éstos estándares.

El proceso **Mejora continua** inicia con la planeación de la evaluación de la Entidad, termina con el seguimiento de planes de mejoramiento y el respectivo cierre de las acciones de mejora identificadas en auditorías internas y externas, retroalimentación del cliente, medición de los indicadores, identificación y valoración de riesgos, control de producto no conforme y resultados de la revisión por la Dirección.

El proceso **Gestión del conocimiento** inicia con la identificación y extracción de los datos y la información, luego éstos son almacenados y asegurados para ser clasificados, depurados y analizados de acuerdo a la

demanda, y ser utilizados como insumo en la creación de conocimiento. Esta creación se concreta con procesos de aprendizaje y finalmente este conocimiento creado es utilizado para la toma de decisiones dentro de los procesos de direccionamiento.

7. METAS

No.	PROCESO	CANTIDAD	UN. DE MEDIDA	DESCRIPCION
1	Garantizar en	324	equipamientos	de la secretaria, servicios de guarda, custodia y vigilancia de los bienes e inmuebles.
2	Garantizar en	196	Centros de Desarrollo	los servicios de aseo (incluye servicios de lavandería, cafetería y preparación de alimentos)
3	Garantizar en	269	Centros de Desarrollo	donde se prestan los diferentes servicios, el pago de los servicios de: agua, aseo y alcantarillado, energía, gas y teléfono
4	Garantizar en	36	Centros de Desarrollo	transporte para el desplazamiento de los servidores/as públicos de los 16 Subdirecciones Locales, Direcciones y Subdirecciones
5	Garantizar en	310	equipamientos	los seguros para la protección de todos los bienes muebles e inmuebles, personas y usuarios de la entidad
6	Garantizar en	2500	bienes o equipos	el mantenimiento requerido para su adecuado funcionamiento
7	Realizar a	55	equipamientos	de la entidad reforzamiento estructural y remodelación
8	Construir y dotar	2	centros de desarrollo comunitario	de escalas zonal y rural
9	Realizar en	310	equipamientos	las obras de mantenimiento requeridas
10	Construir y dotar	1	equipamientos	para atención al ciudadano habitante de calle
11	Comprar	5	lotes	para construcción Primera Infancia
12	Construir y dotar	3	equipamientos	jardines infantiles
13	Informar a	7.800.000	de personas	sobre las políticas públicas y la Secretaría de Integración Social, a través de medios de comunicación

14	Publicar en medios	3.000	notas	relacionadas con los servicios de la Secretaría
15	Sensibilizar y formar	2.500	servidores públicos	en el Sistema Integrado de gestión.
16	Establecer con	200	medios de comunicación	comunitaria relación directa y/o alternativa
17	Ofrecer a la ciudadanía	5	Servicios de gobierno electrónico	a través de canales multimedia de la secretaría
18	Identificar	350	Centros de desarrollo	de la Secretaría con unidad de imagen corporativa el exterior
19	Establecer con	7	Socios estratégicos	alianzas de responsabilidad social empresarial
20	Implementar	21	procesos	estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación del sistema integrado de gestión
21	Determinar para	21	procesos institucionales	Los volúmenes de operación, las cargas de trabajo y los perfiles profesionales.
22	Fortalecer en las	16	subdirecciones locales de integración social	Las condiciones administrativas y operacionales para el desarrollo de su gestión.
24	Actualizar	113	procedimientos	de la secretaría de integración social
25	Formar	30	servidores públicos	como auditores internos para sistemas integrados
26	Certificar	1	sistema de gestión	bajo la norma NTCGP 1000:2004
27	Implementar y socializar	1	modelo	de quejas y soluciones para la atención a la ciudadanía
28	Automatizar	1	cuadro de mando integral	para los 21 procesos institucionales
29	Realizar	5	diagnósticos	para el Proceso de Gestión de la Tecnología
30	Desarrollar e implementar	5	instrumentos de planeación	para el Proceso de Gestión de la Tecnología
31	Realizar	1	investigación	sobre los efectos del diseño participativo, de la asistencia técnica y del control sobre los participantes de un servicio social específico
34	Implementar en	110	equipamientos	los estándares ambientales en lo referente a la reducción de los consumos de energía, agua y manejo de residuos sólidos, mediante la instalación de fuentes lumínicas fluorescentes ahorradoras, accesorios ahorradores sanitarios,

35	Diseñar implementar	1	subsistema	<p>construcción de puntos de almacenamiento temporal y dotación de canecas, de acuerdo a las necesidades inmediatas de los predios priorizados de la sdis.</p> <p>interno de gestión documental, archivo y correspondencia (siga) en la secretaría distrital de integración social</p>
35	Elaborar	1	diagnóstico	cuantitativo y cualitativo que contenga las condiciones físicas y de salud ocupacional de todos los puestos de trabajo de la secretaria, así como un plan de intervención tendiente a mejorar las condiciones encontradas
36	Llegar a	4000	Servidores públicos	de planta y contratistas con acciones del programa de salud ocupacional de la secretaria
37	Divulgar a	2500	Servidores y servidoras	Información sobre los retos, apuestas y logros de la entidad.
38	Vincular a	18	entidades	publicas, privadas y otros grupos de interés al desarrollo de las estrategias de comunicación de sdis.
39	Gestionar y entregar	7	Jardines infantiles	con recursos de vigencias anteriores
40	Gestionar y entregar	1	Centro crecer	con recursos de vigencias anteriores
	Garantizar el	100	Por ciento	de las unidades operativas y administrativas de la entidad los servicios de apoyo logístico.
	Medir en	4	componentes	Del sistema integrado de gestión el nivel de impacto

--	--	--	--	--

8. BENEFICIOS

Al ejecutar este proyecto se esperan los siguientes efectos en la operación de la entidad:

- una gestión sinérgica de las políticas, programas y proyectos sociales en la ciudad
- conducir a la entidad de la mejor manera posible al cumplimiento de sus propósitos
- tener el conocimiento requerido para el diseño, la implementación, el seguimiento y la evaluación de las políticas, programas, y proyectos sociales
- garantizar de manera integral el tránsito de los servicios sociales hacia la universalidad y mayor pertinencia, oportunidad, accesibilidad, idoneidad y dignidad para sus beneficiarios.
- favorecer la descentralización del sector, en el marco del ordenamiento político-administrativo de la ciudad.
- que la entidad disponga de un equipo humano ético, calificado y motivado
- extender, mejorar y distribuir adecuadamente las oportunidades para el pleno ejercicio de los derechos de la ciudadanía.
- satisfacer las necesidades de compras de la entidad, de manera eficaz, oportuna y de acuerdo a lo establecido por la ley
- apoyar el cumplimiento de la misión de la entidad, controlar sus procesos y servir de insumo para el mejoramiento continuo
- conservar la memoria institucional y dar claridad en la forma como se debe llevar a cabo la gestión de los documentos
- optimizar a nivel informático los procesos de la entidad
- una adecuada comunicación organizacional, la transformación de patrones culturales que afectan el pleno ejercicio de los derechos individuales y colectivos, y el suministro de información a la ciudadanía para la visibilización, posicionamiento, divulgación y promoción de las oportunidades ofrecidas por la entidad.
- la atención oportuna y suficiente a los requerimientos logísticos de las áreas

- contribuir al ejercicio pleno de los derechos ciudadanos en el marco del Plan Maestro de Equipamientos del Sector de Integración Social
- garantizar que la entidad actúe en el marco de la ley y promueva el desarrollo de un ámbito jurídico apropiado para el efectivo cumplimiento de los derechos ciudadanos.
- consolidar una cultura institucional de manejo y control ambiental
- fortalecer de manera sistemática la gestión de la entidad

9. COSTOS Y FUENTES DE FINANCIACIÓN

Cifras en Millones de pesos 2010

Presupuesto	2008	2009	2010	2011	2012	TOTAL
Valor Programado	32.930	64.228	52.500	101.117	58.501	309.276

Los recursos provienen de la Administración Distrital y están contemplados en el Plan de Desarrollo Económico, Social, ambiental y de Obras Públicas Bogotá, D.C. 2008 - 2012 "bogota Positiva": Para vivir Mejor.

10. ASPECTOS INSTITUCIONALES Y LEGALES

Entre las estrategias del Plan de Desarrollo 2008 - 2012 "Bogotá Positiva: para vivir mejor", establecidas para lograr una gestión pública efectiva y transparente, se encuentra la de incorporar tecnologías organizacionales que faciliten la gestión con integridad y perspectiva sistémica.

En coherencia con esta estrategia, el proyecto busca incorporar en la entidad la tecnología de operar con base en sus procesos institucionales, entendiendo la gestión interna como un sistema integrado que ordene la forma de llevar a cabo su misión.

En términos legales, este sistema integrado y orientado por procesos se deriva de lo dispuesto por la ley 872 de 2003, por el decretos 1599 de 2005 y por la resolución interna 438 de 2007.

11. ASPECTOS AMBIENTALES

La aplicación de la evaluación ambiental estratégica debe permitir mejorar la evaluación de los impactos ambientales, con enfoque preventivo que pueda derivarse de las políticas planes y programas.

Igualmente debe servir para reducir el número de proyectos que deberán someterse a una evaluación, simplificando el proceso y definiendo medidas

correctoras genéricas para un conjunto de proyectos con características similares.

La línea mas importante es mejorar la calidad de vida de la comunidad bajo la concepción de que todos hacemos parte del medio ambiente y no somos ajenos a el, razón por la cual se considera que la seguridad y el bienestar de los usuarios dentro de los equipamientos, es primordial a la hora de tomar decisiones de implantación y perfeccionamiento de los mismos.

12. SOSTENIBILIDAD

- Viabilidad técnica
- Disponibilidad presupuestal para su ejecución.
- Los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos para el desarrollo del mismo.
- Con procesos administrativos (contratación) cortos que garanticen el desarrollo de las acciones planteadas.
- Una Estructura coherente y sustentada para el desarrollo del mismo.
- Un respaldo institucional y legal para la ejecución del mismo.
- Indicadores de medición de lo que se espera realizar con el proyecto.

13. RESPONSABLES

Nombre: JAVIER AUGUSTO MEDINA PARRA
Cargo: Subdirector Administrativo y Financiero
Dependencia: Subdirección Administrativa y Financiera
Entidad: Secretaría de Integración social
Dirección: Carrera 7 No. 32 16
Teléfono: 327 9797
Fecha: Agosto 20 de 2010