



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.



Documento de sistematización de la plataforma estratégica: contexto, misión, visión, objetivos estratégicos, metas trazadoras, indicadores de desempeño y las recomendaciones para el seguimiento gerencial.

Bogotá D.C., diciembre de 2020

Tabla de contenido

Tabla de contenido	1
Lista de ilustraciones	2
Lista de tablas	2
Lista de Anexos	3
1. Introducción	4
2. Análisis del contexto	4
2.1. Recuento de los principales elementos del contexto externo	4
2.2. Contexto interno y externo – Matriz DOFA	6
2.2.1. Análisis interno - Fortalezas	6
2.2.2. Análisis interno - Debilidades	7
2.2.3. Análisis externo – Oportunidades	8
2.2.4. Análisis externo – Amenazas	9
3. Misión, Visión, MEGA de la SDH	10
3.1. Misión	10
3.2. Visión 2030	12
3.3. MEGA 2024	12
4. Mapa estratégico	12
4.1.1. Perspectiva de Desarrollo Humano y Organizacional (DHO)	15
4.1.2. Perspectiva de Procesos (P)	16
4.1.3. Perspectiva de la Gestión Financiera de Bogotá	17
4.1.4. Perspectiva Cliente	18
5. Indicadores	19
5.1. Indicadores de objetivos estratégicos	20
5.1.1. Indicadores de la perspectiva de desarrollo humano y organización	21
5.1.2. Indicadores de la perspectiva de procesos	23
5.1.3. Indicadores de la gestión financiera de Bogotá	26
5.1.4. Indicadores de la perspectiva de cliente	28
6. Iniciativas estratégicas	29
7. Pasos a seguir	32
7.1. Indicadores y metas	32

7.1.1.	Revisión y selección de Indicadores.....	32
7.1.2.	Definición de Metas por Indicador	32
7.1.3.	Diligenciar la Hoja de Vida por indicador.....	33
7.2.	Priorización y revisión de iniciativas	34
7.3.	Análisis y gestión de riesgos	35
7.4.	Despliegue de la estrategia.....	37
7.4.1.	Conceptos generales	37
7.4.2.	Implementación.....	38
7.4.3.	Iniciativas estratégicas y definición de Planes, Proyectos y Programas	38

Lista de ilustraciones

Ilustración 1.	Fortalezas de la SDH	7
Ilustración 2.	Debilidades de la SDH	8
Ilustración 3.	Oportunidades de la SDH.....	9
Ilustración 4.	Amenazas para la SDH	10
Ilustración 5.	Mapa Estratégico de la SHD.....	14
Ilustración 6.	Representación del despliegue estratégico	29
Ilustración 7.	Diferencias en despliegue de estrategia y operación	30
Ilustración 8.	Fases del análisis de riesgos según la metodología australiana.....	36
Ilustración 9.	Implementación de la estrategia – principios.....	37

Lista de tablas

Tabla 1.	Elementos claves de la Misión	11
Tabla 2.	Indicadores de la perspectiva de desarrollo humano y organización	21
Tabla 3.	Indicadores de la perspectiva de procesos	23
Tabla 4.	Indicadores de la gestión financiera de Bogotá	26
Tabla 5.	Indicadores de la perspectiva de cliente.....	28
Tabla 6.	Iniciativas frente a los objetivos estratégicos	30
Tabla 7.	Hoja de Vida del Indicador	34
Tabla 8.	Formato de revisión de iniciativas estratégicas	35
Tabla 9.	Formato para definición de áreas responsables por objetivo estratégico.....	38

Lista de Anexos

Anexo 1. Mapa Estratégico de la SDH

Anexo 2. Archivo Excel con:

- Tabla con Listado de Indicadores
- Tabla de Iniciativas vs. Objetivos Estratégicos
- Formato de hoja de vida de los indicadores
- Formato para revisión de iniciativas estratégicas

1. Introducción

De acuerdo con lo señalado en el Decreto 612 de 2018, emitido por el Departamento Administrativo de la Función Pública y los lineamientos definidos en el Decreto 591 de 2018, por el cual se adoptó Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG en el Distrito Capital, la Secretaría Distrital de Hacienda-SDH debe definir la ruta estratégica que guiará su gestión institucional por los próximos cuatro años. A través del Direccionamiento Estratégico la SDH definirá sus metas y objetivos para el periodo 2020-2024, con los respectivos indicadores, teniendo en cuenta no solo sus capacidades organizacionales, si no las condiciones internas y externas.

En este documento se presenta la sistematización de la plataforma estratégica, la cual contiene: contexto, misión, visión, objetivos estratégicos, metas trazadoras, indicadores de desempeño y las recomendaciones para el seguimiento gerencial.

Con el fin de adelantar la formulación estratégica, se adelantaron seis sesiones virtuales con el equipo directivo de la SDH, los días 23 y 30 de noviembre, 7, 15, 17 y 18 de diciembre, a través de las cuales se formularon y validaron la Misión la Visión 2030, la MEGA 2024 y sus indicadores y el Mapa Estratégico de la Entidad.

Se buscó que a través de estos talleres el equipo tuviera un espacio de reflexión y discusión sobre los logros esperados tanto al final de esta administración, como para la SDH a 2030, pensando en los objetivos que realmente son estratégicos para la Entidad, sus clientes y la ciudad.

2. Análisis del contexto

2.1. Recuento de los principales elementos del contexto externo

Para determinar la hoja de ruta de la entidad e identificar aquellas capacidades que la SDH debe fortalecer y crear, es preciso realizar una evaluación de los principales elementos que se establecen en los acuerdos internacionales, la política pública y su respectivo despliegue, así como las tendencias que se presentarán en el corto, mediano y largo plazo en términos sociales, económicos y ambientales.

En consecuencia, la investigación cualitativa desarrollada en el proceso de diagnóstico de la planeación estratégica, desarrollada a través de entrevistas semiestructuradas, talleres e investigación de fuentes secundarias, dio cuenta de diferentes temas que tendrán una alta influencia en la agenda distrital en los próximos 10 años. Estos temas tendrán diferentes efectos en el corto, mediano y largo plazo, en términos de la recuperación económica y social de la ciudad producto de la pandemia del Covid-19, el crecimiento de la ciudad, la relación con los municipios

vecinos, y la incorporación y aplicación de ejercicios que permitan involucrar el concepto de desarrollo sostenible, en sus dimensiones ambiental, social, económica y fiscal.

En ese sentido, en el corto plazo se encontraron dos elementos. El primero relacionado con la recuperación social y económica de la ciudad en el marco de la pandemia generada por el Covid-19, coyuntura que en definitiva marcará la agenda de toda la administración hasta el 2024. El “Plan Marshall”, el programa de Ingreso Mínimo Garantizado y la iniciativa para la formalización de las pequeñas y medianas empresas constituyen un reto relevante considerando la capacidad institucional, la coordinación intra e interinstitucional, la disponibilidad de recursos. El segundo elemento, se refiere a la consolidación de BogData teniendo en cuenta los cambios y adaptaciones particulares en cada entidad que supuso este cambio tecnológico. El correcto despliegue de esta herramienta tiene injerencia en temas reputacionales, de información, accesibilidad, así como analítica de datos para soportar decisiones futuras.

En el mediano plazo, se encuentra la integración regional con los municipios vecinos a través de la política Bogotá – Región. El crecimiento de la ciudad, las migraciones demográficas, los flujos comerciales y económicos implicarán la capacidad de repensar la ciudad, los efectos que esto implica en la recaudación de impuestos, la articulación empresarial y la coordinación que debe darse entre las distintas administraciones. Supone además un reto en la creación de políticas públicas que encaminen esta integración considerando que se crearán presiones en el manejo del suelo, los límites rurales-urbanos, la movilidad, infraestructura, entre otros.

Finalmente, de forma transversal se encuentran los Objetivos de Desarrollo Sostenible-ODS, los cuales tienen una mirada de largo plazo considerando las metas que se han establecido en los diferentes acuerdos y documentos de política pública del país, en donde Bogotá no es ajena y realiza un énfasis significativo al respecto en el Plan Distrital de Desarrollo.

Esta iniciativa global supone que se vayan implementando gradualmente cambios para reducir la pobreza, mejorar las condiciones de vida y la calidad de los habitantes, garantizar el equilibrio del desarrollo con el medio ambiente, entre otros tantos. En ese sentido, no será importante visibilizar el concepto sino empezar a realizar una transformación cultural y conceptual de lo que esto implica en la administración de la ciudad y la vida de los ciudadanos, de cara a realizar programas y proyectos que apliquen los diferentes conceptos.

En este sentido, se encuentra que los ODS serán un reto de cara a recuperar los indicadores que se venían presentando en la ciudad antes de la pandemia en todos sus niveles, las presiones que generará la expansión de la ciudad y la integración con las regiones y, en general, una visión a 2030 que genere armonía de manera sostenible entre las dimensiones del desarrollo.

Para lo anterior, será fundamental el liderazgo que puede asumir la SDH a través de la evaluación del gasto de cara a establecer la relación costo-beneficio a través de la medición de los efectos que una política genera y el monitoreo de las inversiones que permita realizar inversiones más eficientes,

informadas y con proyectos que realmente se traduzcan en beneficios para la ciudad y el bienestar de sus habitantes, respondiendo al contexto que se estableció en el corto, mediano y largo plazo.

2.2. Contexto interno y externo – Matriz DOFA

Paralelo a la identificación del contexto externo, se realizó el diagnóstico interno a través de entrevistas, taller grupales y encuestas con distintos directores, jefes de área y funcionarios permitiendo identificar las capacidades actuales en temáticas como liderazgo, comunicación interna y externa, relacionamiento con los grupos de valor, toma de decisiones, recursos de la entidad, alineación estratégica, cultura institucional, y estructura y procesos. Asimismo, se revisó el marco estratégico institucional 2016-2020 y se identificaron los logros retos de la entidad en años recientes.

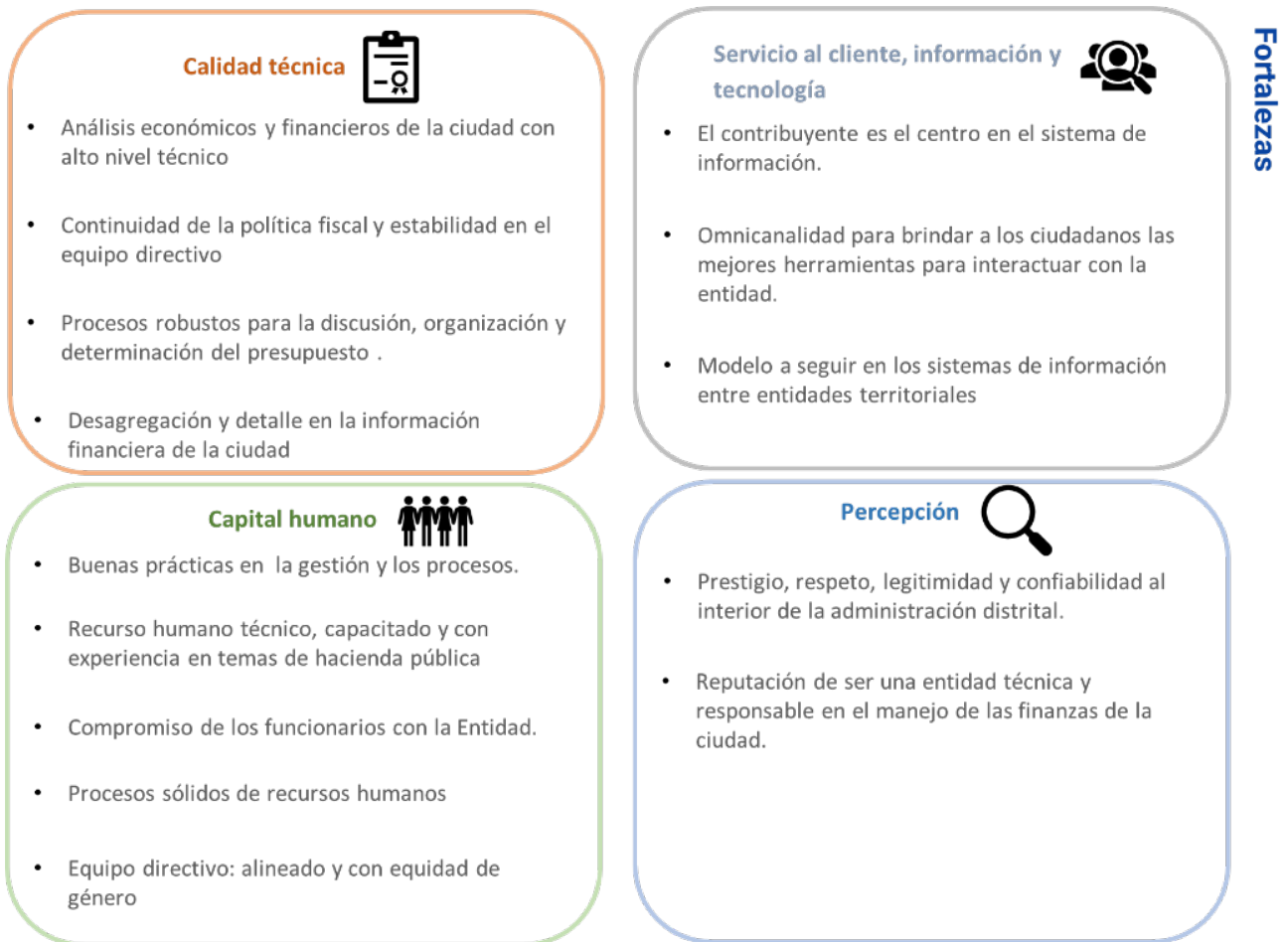
Como resultado, se construyó una herramienta llamada la “matriz de consistencia”, en la cual se agruparon y clasificaron las diferentes respuestas de las entrevistas, complementándose con las entrevistas externas, de acuerdo con las perspectivas del mapa estratégico. Del análisis de esas clasificaciones, se construyó una matriz DOFA.

En la construcción de los componentes que se presentan en este documento y que fueron desarrollados en la última fase de este proceso de direccionamiento estratégico, se realizó un proceso de síntesis que permitiera agrupar los temas clave sobre los cuales la SDH debería enfocarse al momento de realizar el despliegue a través del mapa estratégico, las iniciativas y sus respectivos indicadores. Es decir, un DOFA estratégico que recoge los puntos más relevantes identificados en el contexto interno y externo.

2.2.1. Análisis interno - Fortalezas

Las fortalezas internas de la SDH son aquellos elementos positivos que la ayudan a cumplir su misión. Se identificaron las siguientes:

Ilustración 1. Fortalezas de la SDH



2.2.2. Análisis interno - Debilidades

Las debilidades son de carácter interno son deficiencias en recursos o capacidades que limitan el cumplimiento de la misión de la SDH. A continuación, se presentan las debilidades identificadas:

Ilustración 2. Debilidades de la SDH

Operación



- Operación por silos en las áreas con un limitado enfoque hacia el cliente interno (entidades) y externo (ciudadano)
- No se tiene la caracterización de los contribuyentes lo cual limita la inteligencia tributaria.
- Insuficiente capacidad para procesar los requerimientos externos de los organismos de control.
- No existe canales fluidos de comunicación interna, especialmente de "abajo hacia arriba" en los temas de servicio al cliente.

Estrategia



- Decreto de Custodio y la Política de Mercado Financiero del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, permite la diversificación del portafolio, la profundización en el manejo de activos y la reducción del mercado de intermediarios.
- Ausencia de un Plan de Recuperación de Desastres (DRP) y continuidad del servicio.
- La estructura organizacional no responde a los retos futuros de la entidad.

Capital humano



- Insuficientes recursos humanos y de capacitación para atender un número tan alto de contribuyentes y ciudadanos .
- Debilidades en la evaluación y gestión del desempeño de los funcionarios
- Se presentan casos en los que el perfil del funcionario no corresponde cargo que desempeña.
- Exceso de sobrecargas laborales exacerbado por la virtualidad.

Información y comunicación



- Comunicación con el ciudadano es técnica y compleja
- Diferencias de criterio entre Las oficinas de Atención al Ciudadano y de Gestión del Servicio de la Dirección de Impuestos
- Limitada evaluación y seguimiento sobre la calidad del servicio a la ciudadanía
- La oficina virtual no tiene todos los trámites para la prestación efectiva del servicio.
- Rezagos en el Plan Estratégico de Tecnología (políticas de las áreas de negocio)
- Vulnerabilidad en el manejo de la información de los contribuyentes.

2.2.3. Análisis externo – Oportunidades

Las oportunidades son factores externos o situaciones positivas de las cuales la SDH puede tomar ventaja y que contribuyen a que cumpla su misión. Se han identificado las siguientes:

Ilustración 3. Oportunidades de la SDH



2.2.4. Análisis externo – Amenazas

Por su parte, las amenazas son factores externos que afectan de manera negativa la entidad y pueden dificultar el cumplimiento de su misión. Se identificaron las siguientes:

Ilustración 4. Amenazas para la SDH



3. Misión, Visión, MEGA de la SDH

En esta sección se presenta los elementos estratégicos de MISIÓN, VISIÓN 2030 y MEGA 2024 de la Secretaría Distrital de Hacienda.

3.1. Misión

Con base en el análisis de la misión actual de la SDH en la que se identificó que no tenía en cuenta algunos elementos fundamentales que permiten visibilizar el rol que tiene la entidad en la promoción del desarrollo social y económico de la ciudad, concentrándose no sólo en las entidades del distrito sino en el ciudadano, se consideró necesario reformular la misión para incluir todos los aspectos antes mencionados, de tal forma que ésta refleje de forma integral el quehacer de la Entidad. En la siguiente tabla se puede observar cuáles son los elementos claves que tiene la nueva misión.

Tabla 1. Elementos claves de la Misión SDH

Elementos mínimos requeridos	Nueva misión de la SDH
Nombre	Secretaría Distrital de Hacienda
Todos los servicios que ofrece la entidad	Recaudación eficiente y distribución efectiva de recursos para la implementación de políticas y proyectos de alto impacto
Grupos de valor	Explícito: Habitantes de Bogotá Implícito: 1. Contribuyentes: a través de la palabra recaudación 2. Entidades: a través de la palabra distribución
Objetivo	Contribuir al desarrollo sostenible de Bogotá y calidad de vida de sus habitantes

En este sentido, al identificar todos los servicios que ofrece la SDH en la misión, los colaboradores de la Entidad tendrán muy claro cuál es su razón de ser, facilitando la comprensión y el buen accionar ante sus grupos de interés. En la misma línea, en esta nueva misión, se hace referencia a todos los ciudadanos con la intención de resaltar que para la Secretaría es de vital importancia acoger a todos los grupos poblacionales, resaltando el desarrollo social y económico como uno de los ejes de su actuar.

Por otro lado, es importante mencionar que la nueva misión reformula algunas de las palabras claves para darle cabida a temas esenciales como calidad del gasto, desarrollo de la ciudad, sostenibilidad, y política y proyectos de alto impacto.

Misión

“La SDH tiene la misión de contribuir al desarrollo sostenible de Bogotá y la calidad de vida de sus habitantes mediante una recaudación eficiente y distribución efectiva de recursos para la implementación de políticas y proyectos de alto impacto.”

3.2. Visión 2030

Durante este proceso de direccionamiento estratégico, se construyó la VISIÓN para el 2030 de la Secretaría Distrital de Hacienda, en sintonía con el actual Plan de Desarrollo Distrital, habilitando espacios de concertación para proyectar a la entidad en los próximos 10 años.

La Visión de la SDH es:

*“Para el 2030, la SDH fortalecerá la **confianza** de los ciudadanos y contribuyentes a través de la visibilización de un **gasto público efectivo, de calidad y transparente** para la construcción colectiva de una ciudad **desarrollada y sostenible**.”*

3.3. MEGA 2024

La MEGA (Meta Grande y Audaz) es un camino intermedio para lograr los objetivos de largo plazo. Se plantea entonces que el plazo para el cumplimiento de esta meta sea el año 2024, que corresponde al final del cuatrienio de esta Administración Distrital.

Del análisis de los insumos provistos en el proceso de planeación estratégica se extraen elementos comunes que se explican con detalle en el documento previo. De esta forma, la MEGA propuesta para la Secretaría Distrital de Hacienda integra elementos de las dimensiones de calidad del gasto y confianza de los contribuyentes, como se observa a continuación:

*En el 2024 la Secretaría Distrital de Hacienda habrá consolidado un **esquema de ejecución** con altos niveles de **eficacia y rendición de cuentas**, en al menos cinco sectores que ejecutan gasto del distrito, que permitan elevar el **recaudo oportuno** al 90% e incrementar el **aporte voluntario** en 50%*

4. Mapa estratégico

Con base en el trabajo presentado anteriormente, se presentó al equipo directivo una propuesta de Mapa Estratégico, con 16 objetivos estratégicos, el cual fue discutido por grupos de trabajo organizados por tipo de cargo así:

- Grupo 1: Secretario de Hacienda y Subsecretarios
- Grupo 2: Directores

- Grupo 3: Jefes de Oficinas Asesoras

El Mapa y toda la plataforma estratégica fue validada en plenaria el día 18 de diciembre.

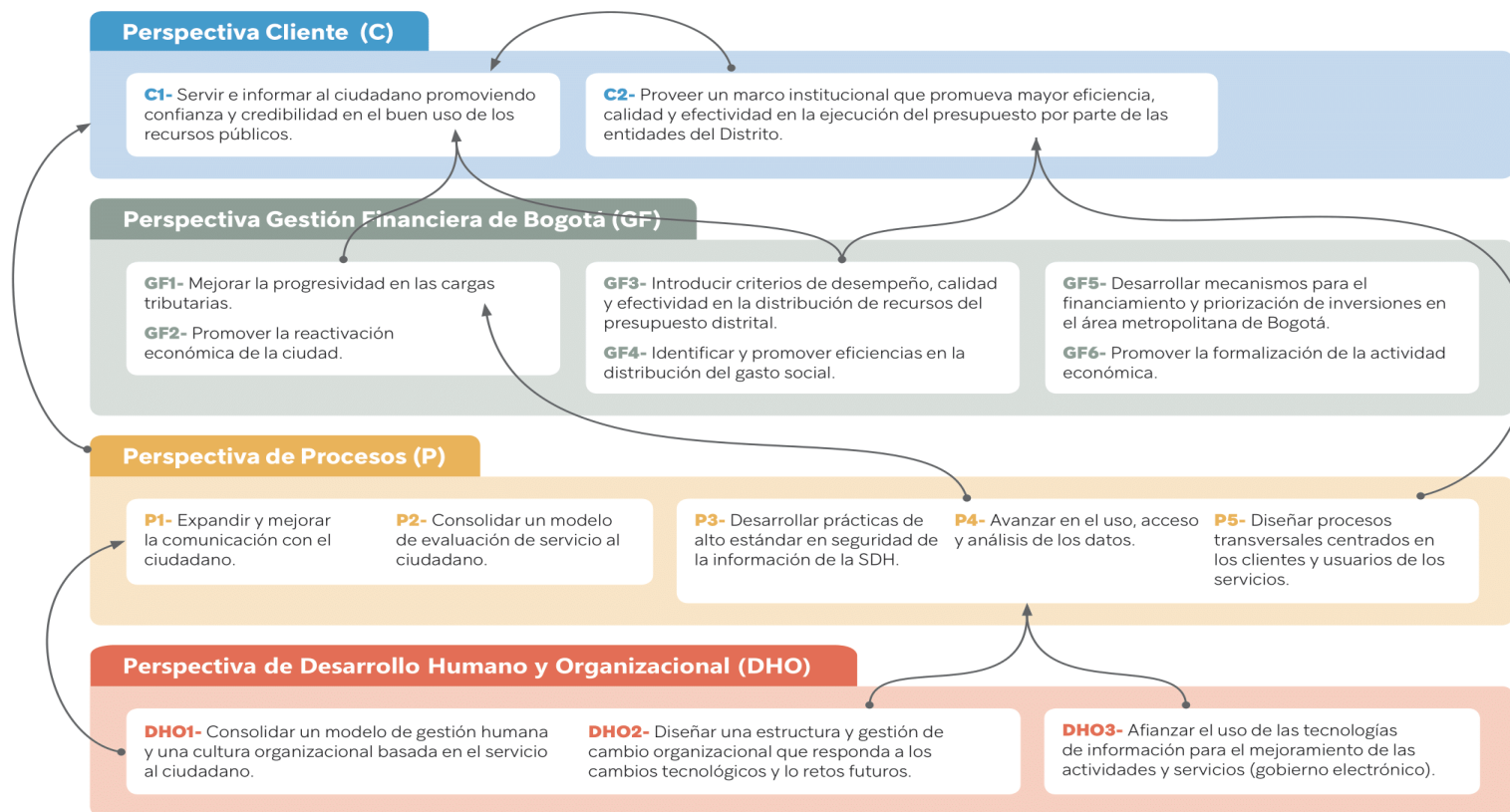
El Mapa Estratégico representa visualmente la estrategia definida para la Entidad, mostrando el proceso de creación de valor a través de unas relaciones causa efecto entre los objetivos incluidos en las cuatro (4) perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI)¹: Desarrollo Humano y Organizacional (3 objetivos estratégicos), Procesos (5 objetivos estratégicos), Gestión Financiera de Bogotá (6 objetivos estratégicos) y Clientes-Contribuyente/Ciudadano y Entidades Distritales (2 objetivos estratégicos).

La ilustración a continuación presenta el Mapa Estratégico propuesto y una breve descripción de cada uno de los objetivos estratégicos:

¹ Cuadro de Mando Integral – CMI, adaptación al español del *Balanced Score Card (BSC)*. Es una metodología de gestión estratégica utilizada para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización. Metodología, creada por Robert Kaplan y David Norton en los años 90 y actualizada por ellos mismos posteriormente, permite estructurar los objetivos estratégicos de forma dinámica e integral para ponerlos a prueba según una serie de indicadores que evalúan el desempeño de todas las iniciativas y los proyectos necesarios para lograr su cumplimiento satisfactorio. Se denomina *Balanced Scorecard*, porque balancea la estrategia sin darle más importancia a una perspectiva que a otra (Fuente: <https://gestion.pensemos.com/>).

Ilustración 5. Mapa Estratégico de la SHD

Mapa Estratégico Secretaría Distrital de Hacienda



La lectura del mapa, de abajo hacia arriba, muestra las relaciones causa-efecto que unen a uno o varios objetivos estratégicos o entre perspectivas y explican la generación de valor en la organización.

Es así cómo, desde la alineación de los **activos intangibles de la entidad** – Gente, Cultura, Tecnología para el cumplimiento de la estrategia (perspectiva Desarrollo Humano y Organizacional - DHO), se podrán desarrollar las condiciones, capacidades y **procesos** en toda la organización (perspectiva Procesos - P), para fortalecer el **portafolio de servicios** que ofrece la Entidad de cara a las necesidades de sus grupos de interés (perspectiva Gestión Financiera de Bogotá - GF) para, finalmente, lograr la **satisfacción de los clientes**, la generación de bienestar y el desarrollo de la ciudad (perspectiva Cliente - C).

El orden de las perspectivas se define según el propósito de cada entidad. En este caso y por el hecho de ser una entidad pública, su misión está dirigida a la ciudadanía y este es un criterio fundamental para el orden en que éstas se proponen.

De esta forma se representa la estrategia de la Entidad, siendo una metodología que permite leerla y entenderla en una forma muy sencilla y facilitando su proceso de despliegue y comunicación al interior de la SDH.

4.1.1. Perspectiva de Desarrollo Humano y Organizacional (DHO)

Esta perspectiva incluye los temas que aportan al desarrollo de la organización, como son el recurso humano y los sistemas de información. Se proponen 3 objetivos estratégicos para esta perspectiva:

- **DHO1**-Consolidar un modelo de gestión humana y una cultura organizacional basada en el servicio al ciudadano.

Este objetivo incluye varios objetivos específicos que buscan potenciar el talento humano de forma integral y lograr que todos los funcionarios sean agentes de servicio. Algunas de ellas están orientadas a la formación, capacitación y bienestar, a la recuperación del clima organizacional evaluando los efectos generados por Covid-19, a la incorporación de medidas permanentes de esquemas de teletrabajo sostenibles y al fomento de una cultura de trabajo sin sobrecargas laborales.

- **DHO2**-Diseñar una estructura y gestión de cambio organizacional que responda a los cambios tecnológicos y lo retos futuros.

Este objetivo busca diseñar una estructura pensada en el futuro que se quiere de la SDH. Esto implica trabajar de forma prospectiva y alineándose en este sentido con el Departamento Administrativo del Servicio Civil de Bogotá, para que cargos, perfiles y cargas

laborales correspondan con la transformación del recurso humano de la Entidad para realizar “trabajos del futuro”.

- **DH03**-Afianzar el uso de las tecnologías de información para el mejoramiento de las actividades y servicios (gobierno electrónico).

Este es un objetivo ambicioso que ya inició en la SDH y que se aceleró a causa de la experiencia vivida este año por la pandemia. El uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones TICs es un objetivo fundamental para el cumplimiento de otros de las demás perspectivas. El sistema de información BogData es fundamental en el cumplimiento de este objetivo, de dónde además puede consolidarse la SDH como la entidad líder del e-government en la ciudad

4.1.2. Perspectiva de Procesos (P)

En esta perspectiva se proponen 5 objetivos estratégicos, de los cuales dos (2) están orientados hacia el servicio al contribuyente y tres (3) a procesos relacionados con seguridad de la información, analítica de datos y procesos orientados a los clientes internos y usuarios de los servicios de la SDH. Estos son:

- **P1**-Expandir y mejorar la comunicación con el ciudadano.

El tema de la comunicación ha sido recurrente en los diferentes espacios de participación de este proceso de direccionamiento estratégico (entrevistas, encuestas, talleres). Se quiere con este objetivo fortalecer la comunicación de la SDH en contenidos y canales, siendo uno de los aspectos que apuntan directamente el servicio que presta la Entidad.

- **P2**-Consolidar un modelo de evaluación de servicio al ciudadano.

Dado el énfasis que se quiere dar en servicio al ciudadano, este objetivo busca que, al tener al cliente como el centro de la estrategia, el servicio que la Entidad presta pueda ser evaluado por los clientes/ciudadanos para seguir mejorando y superar sus expectativas.

- **P3**-Desarrollar prácticas de alto estándar en seguridad de la información de la SDH.

Este objetivo es clave para fortalecer la confianza del contribuyente en la Entidad. Este objetivo se relaciona con el cumplimiento de la Norma ISO 27001 de aseguramiento, confidencialidad e integridad de los datos y de la información y de los sistemas que la procesan.

- **P4**-Avanzar en el uso, acceso y análisis de los datos.

Este objetivo está enfocado en aprovechar los volúmenes de datos de la SDH para realizar análisis sobre el contribuyente y las finanzas de la ciudad que permitirá entre otros conocer mejor a los contribuyentes prevenir el fraude y tomar decisiones estratégicas sobre el gasto público.

- **P5**-Diseñar procesos transversales centrados en los clientes y usuarios de los servicios.

Los procesos centrados en los clientes y usuarios son relevantes para los servicios que presta la SDH. El hecho de que éstos sean transversales es una invitación a cambiar el paradigma en la forma de trabajar en silos, al trabajo por procesos.

4.1.3. Perspectiva de la Gestión Financiera de Bogotá (GF)

Esta perspectiva incluye 6 objetivos estratégicos. Los dos (2) primeros tienen una orientación hacia la tributación y financiamiento de la reactivación económica; los otros dos (2) se relacionan con la distribución de recursos y calidad del gasto; y dos (2) más con temas relacionados con el entorno económico para incrementar el número de contribuyentes y el financiamiento de inversiones en el área metropolitana de Bogotá (Bogotá-Región).

- **GF1**-Mejorar la progresividad en las cargas tributarias.

En cualquier sistema tributario es fundamental que exista progresividad en las cargas tributarias, es decir que a mayor ingresos mayor nivel de pago de impuestos. Se reconoce en la SDH que existe un exceso de cargas tributarias den algunos de los grupos de contribuyentes en Bogotá. En consecuencia, a través de estrategias de información y análisis, la SDH se planteó como objetivo establecer un nivel de cargas tributarias más progresivas y así contribuir a la construcción de una ciudad más equitativa.

- **GF2**-Promover la reactivación económica de la ciudad.

La reactivación económica de la ciudad es prerequisite para avanzar en la disminución de la pobreza y mejora la calidad de vida de los habitantes de Bogotá. La reactivación económica es necesaria para poder contar con los recursos financieros necesarios para ejecutar las grandes obras y proveer los bienes y servicios públicos que requiere una ciudad de la magnitud de Bogotá.

- **GF3**-Introducir criterios de desempeño, calidad y efectividad en la distribución de recursos del presupuesto distrital.

Para el nuevo gobierno distrital es fundamental crear confianza en la ciudadanía a través de un gasto publico efectivo y transparente. De acuerdo con las entrevistas la distribución del presupuesto del Distrito se caracteriza por ser inercial y hasta ahora nunca se había

contemplado de manera explícita el uso de criterios de calidad. De esta manera este objetivo representa un reto significativo para la SDH y una nueva visión en general sobre el rol de la entidad en la distribución del presupuesto distrital.

- **GF4**-Identificar y promover eficiencias en la distribución del gasto social.

Este objetivo es central dentro del actual plan de desarrollo distrital que indica la voluntad política de implementar la política de ingreso mínimo. Esta política implica, no solo articular y coordinar el esquema actual de subsidios dispersos, si no revisar de manera integral el gasto social de la ciudad con el fin de identificar eficiencias que permita reorientar el uso de los recursos y así lograr las coberturas esperadas del ingreso mínimo.

- **GF5**-Desarrollar mecanismos para el financiamiento y priorización de inversiones en el área metropolitana de Bogotá.

El desarrollo de Bogotá está íntimamente ligado al desarrollo de los municipios que la rodean. Por lo tanto, la SDH entiende la importancia de diseñar e identificar instrumentos y mecanismos de financiación y programación de inversiones que permitan realizar las inversiones conjuntas que requiere la región.

- **GF6**-Promover la formalización de la actividad económica.

Los altos niveles de informalidad de Bogotá limitan la habilidad de la administración distrital de recaudar de manera eficiente y progresiva el nivel suficiente de impuestos para proveer los bienes y servicios públicos necesarios para atender todas las necesidades de los habitantes de la ciudad. Así las cosas, incrementar la formalización de las actividades productivas de la ciudad es fundamental, no solo para recaudar más impuestos, si no para equilibrar las cargas y beneficios de los contribuyentes.

4.1.4. Perspectiva Cliente (C)

Esta perspectiva incluye 2 objetivos estratégicos, los cuales son el fin último de la estrategia: el servicio a los contribuyentes y ciudadanos y una ejecución presupuestal con criterios de eficiencia, calidad y efectividad.

Haciendo la lectura del Mapa, se observa como estos objetivos son el resultado de las interrelaciones entre perspectivas y objetivos estratégicos, es decir son el resultado de la ejecución de la estrategia.

- **C1**-Servir e informar al ciudadano promoviendo confianza y credibilidad en el buen uso de los recursos públicos.

La finalidad de este objetivo es consolidar la confianza de los contribuyentes y ciudadanos en la SDH. Esta confianza se ve reflejada en gran parte en la buena cultura tributaria que tiene la ciudad y que es uno de sus activos más valiosos. La prestación de un servicio de excelencia y brindar información clara y transparente a la ciudadanía sobre el uso de sus impuestos, fortalecerán esa confianza en la entidad y en el buen uso de los recursos públicos.

- **C2-Proveer un marco institucional que promueva mayor eficiencia, calidad y efectividad en la ejecución del presupuesto por parte de las entidades del Distrito.**

Bogotá debe mejorar sus indicadores de ejecución presupuestal. Aunque no son responsabilidad directa de la SDH, sino de cada entidad, la SDH como autoridad presupuestal del Distrito debe crear un marco institucional, que contenga incentivos, mecanismos, reglas, procesos e instrumentos, que promueva la inclusión de criterios de eficiencia, calidad y efectividad en la distribución del presupuesto.

5. Indicadores

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un modelo que permite enfocar y alinear a los equipos directivos, unidades de negocio, medios tecnológicos, recursos humanos y recursos financieros con la estrategia de la organización. Lo anterior, considerando que proporciona un marco que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara a través de:

- Alineación de la organización con la estrategia
- Instauración de la estrategia como un proceso continuo
- Alineación para que la estrategia sea un trabajo de todos
- Movilización del cambio a través del liderazgo directivo
- Traducción de la estrategia en términos operativos para su implementación

Considerando lo anterior, es importante resaltar que el Cuadro de Mando Integral permite que las organizaciones ubiquen la estrategia en el centro de sus procesos de gestión, a partir de la construcción de un conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá mostrar los avances en su implementación.

Dichos indicadores irán a un tablero de control, el cual será el primer paso en formalizar la información que permita conocer la Entidad, sintetizar el estado de la situación actual y proporcionar un ambiente propicio para comenzar a dirigir formalmente la estrategia en pro de su cumplimiento.

Por otro lado, es importante aclarar que a través del Cuadro de Mando Integral no se pretende reflejar totalmente a la Entidad. Es la medición de la estrategia definida. Si bien este mecanismo es útil para comprender la situación de una organización con un perfil estratégico dado, sin embargo, no permite analizar el estado del despliegue y la implementación de la estrategia en general. Para lo anterior, es imperativo que la SDH continúe con el desarrollo de indicadores que permitan medir el cumplimiento de los programas y proyectos definidos en el despliegue.

A continuación, se describe en detalle el Cuadro de Mando Integral conforme con los indicadores que fueron definidos para cada una de las perspectivas estratégicas:

5.1. Indicadores de objetivos estratégicos

5.1.1. Indicadores de la perspectiva de desarrollo humano y organización

Tabla 2. Indicadores de la perspectiva de desarrollo humano y organización

Código	Objetivo estratégico	Nombre del indicador	Formula del indicador	Descripción del indicador	Tendencia esperada
DHO1	Consolidar un Modelo de Gestión Humana y una Cultura Organizacional basada en el servicio al ciudadano.	"Todos somos agentes de servicio"	= Medición Cultura Organizacional basada en el servicio (periodo t)	La cultura organizacional es un "activo" muy valorado en la Entidad. Su medición periódica (anual o bianual integrada con la medición anual de Clima Organizacional) permite conocer el estado de dicha cultura, las percepciones, creencias, valores, hábitos al interior de la organización. Para el cumplimiento de la estrategia, es necesario hacer visible el "Servicio al Cliente" como una de las variables de la Cultura de la SDH, del tal forma que haga parte de su "ADN". Comportamientos que pueden ser revisados en este tipo de evaluaciones son: la coherencia y el ejemplo, la comunicación que genere confianza, la empatía con los clientes,	Creciente
		Implementación de procesos de formación y capacitación basados en el servicio	= (Competencias en servicio (t+1) - Competencias en servicio (t) / (Competencias en servicio (t+1)	Mejoramiento en las competencias en servicio de todos los funcionarios. La medición se haría con base en las evaluaciones que se realicen en los procesos de capacitación.	Creciente
DHO2	Diseñar una estructura y gestión de cambio organizacional que responda a los cambios tecnológicos y los retos futuros.	Implementación de la estrategia de cambio organizacional	= Porcentaje de avance en la implementación	La adopción del cambio incluye temas como: adopción del cambio, calidad del proceso, la percepción sobre el mismo interna y externa, comunicaciones, formación y capacitación.	Creciente

Código	Objetivo estratégico	Nombre del indicador	Formula del indicador	Descripción del indicador	Tendencia esperada
DHO3	Afianzar el uso de las tecnologías de información para el mejoramiento de las actividades y servicios (gobierno electrónico).	Crecimiento en los procesos digitales optimizados que aporten a la estrategia	= (Número de procesos internos 100% digitales periodo (t+1) - Número de procesos internos 100% digitales periodo (t))/Número de procesos internos 100% digitales periodo (t+1)	Mide el crecimiento en el número de procesos estratégicos (P3, P4 y P5) que se ejecutan de manera óptima y efectiva usando tecnologías de la información.	Creciente

5.1.2. Indicadores de la perspectiva de procesos

Tabla 3. Indicadores de la perspectiva de procesos

Código	Objetivo estratégico	Nombre del indicador	Formula del indicador	Descripción del indicador	Tendencia esperada
P1	Expandir y mejorar la comunicación con el ciudadano.	Percepción por atributos (PA) del servicio prestado	<p>= Promedio ponderado de la calificación otorgada por los grupos de interés para los atributos. La ponderación dependerá del atributo que tenga mayor importancia:</p> <p>PA=calificación atributo 1* peso (%) atributo 1 + calificación atributo 2 * peso (%) atributo 2 + calificación atributo 3 * peso (%) atributo 3 + + calificación atributo n * peso (%) atributo n</p>	<p>Teniendo en cuenta que los canales de comunicación con los contribuyentes y ciudadanos está relacionado con la imagen de la SDH, se debe evaluar la percepción frente a atributos definidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Efectividad y diligencia en la ayuda •Claridad de la información •Cortesía y consideración •Privacidad y confidencialidad •Costos de cumplimiento •Transparencia y honestidad •Asesoría y explicación <p>De esta forma se debe construir un instrumento para aplicar a los grupos de interés relacionados, mediante el cual se puedan evaluar estos atributos. Por ejemplo, puede realizarse una encuesta de percepción robusta que contenga los atributos expuestos.</p>	Creciente
P2	Consolidar un modelo de evaluación de servicio al ciudadano.	Tiempo promedio de respuesta a las requerimiento (quejas, solicitudes, preguntas) ciudadanas canales virtuales	= Promedio (Tiempos de respuesta a quejas o solicitudes virtuales)	Analiza el tiempo promedio de espera para respuesta que enfrenta un contribuyente a la hora de presentar una solicitud ante la entidad	Decreciente
		Eficacia de las respuestas a los requerimientos de los ciudadanos	= (Número de requerimientos atendidos con efectividad / Total de requerimientos de los ciudadanos) * 100%	Mide el nivel en que los servicios entregados satisfacen las necesidades y cumplen con las expectativas de los clientes, de acuerdo con los criterios de aceptación definidos en la solicitud del requerimiento.	Creciente

Código	Objetivo estratégico	Nombre del indicador	Formula del indicador	Descripción del indicador	Tendencia esperada
P3	Desarrollar prácticas de alto estándar en seguridad de la información de la SDH.	Indicador de seguridad informática	<p>= Promedio ponderado de la calificación otorgada a los diferentes atributos en los niveles estratégico, tácito y operativo:</p> <p>=calificación nivel estratégico* ponderación (%) + calificación nivel tácito * ponderación (%) + calificación nivel operativo* ponderación (%)</p> <p>Calificación nivel estratégico: =Promedio(atributos estratégicos)</p> <p>Valoración de 1 a 5 en: -Administración -Cumplimiento -Objetivos del negocio</p> <p>Calificación nivel tácito: =Promedio(atributos tácitos)</p> <p>Valoración de 1 a 5 en: -Perímetro -Aplicaciones -Servicios</p> <p>Calificación nivel operativo: =Promedio(atributos estratégicos)</p>	<p>Indicador que, por medio de una ponderación de atributos de la cultura organizacional y seguridad de la información, permite diagnosticar elementos en el nivel estratégico (confianza de la organización), tácito (efectividad de la arquitectura de seguridad) y operativo (gestión de incidentes de seguridad).</p> <p>A nivel estratégico se analiza: -Administración de riesgos (identificación de activos a proteger, análisis de riesgos y controles, planes de actualización y seguimiento, pruebas de vulnerabilidad y mapas de riesgos y controles) -Cumplimiento (ajustes con buenas prácticas internacionales en el tema, regulaciones nacionales e internacionales, estándar de debido cuidado en seguridad informática, auditoría y pruebas de cumplimiento) -Objetivos del negocio (relación con los clientes, expectativas de la gerencia sobre la confianza de los sistemas, significado de la seguridad en los procesos de negocio, generación de valor agregado a grupos de valor, responsabilidad y agilidad ante incidentes)</p> <p>A nivel tácito se analiza: -Perímetro (efectividad de antivirus, firewall, antispam) -Aplicaciones (defectos identificados en el software, vulnerabilidades identificadas, revisión de código fuente) -Servicios (administración de parches, copias de respaldo, recuperación ante fallas)</p> <p>A nivel operativo: -Confidencialidad (accesos no autorizados, suplantación, monitoreo no autorizado, contraseñas débiles) -Integridad (manipulación de datos y virus informáticos) -Disponibilidad (negación del servicio, inundación de paquetes,</p>	Creciente

Código	Objetivo estratégico	Nombre del indicador	Formula del indicador	Descripción del indicador	Tendencia esperada
			Valoración de 1 a 5 en: -Confiabilidad -Integridad -Disponibilidad	administración de IP's)	
P4	Avanzar en el uso, acceso y análisis de los datos.	Indicador de amplitud	= Total de áreas que reportan ser beneficiarios del análisis de datos/Total de áreas de la SDH	Permite medir tanto el número de usuarios, así como las diferentes líneas de negocio diferentes que se consideran beneficiarias de los análisis de datos. El indicador se puede ver no sólo por áreas, sino por procesos, servicios, subdirecciones, entre otros.	Creciente
		Avance en la de hoja de ruta	= Porcentaje de avance en la hoja de ruta	Considerando la gradualidad en la que se debe implementar la analítica de datos y la permeabilidad a lo largo de la entidad, se debe desarrollar una hoja de ruta que muestre el despliegue gradual de aplicaciones de análisis y adquisición de datos. La hoja de ruta debe incluir los hitos, actividades, entregables, productos y tiempo. Se pueden contemplar elementos como: -Razón de uso: (usuarios usando datos/total usuarios) -Eventos por uso -Frecuencia de recopilación de datos -Tasa de conversión de consultas en reportes -Métricas de volumen, variedad y velocidad	Creciente
P5	Diseñar procesos transversales centrados en los clientes y usuarios de los servicios.	Proporción de procesos rediseñados bajo el modelo de servicio al ciudadano	= Número de procesos rediseñados bajo el modelo de servicio al ciudadano/Número total de procesos dirigidos al contribuyente	Evalúa el número de procesos que se han diseñado o revisado pensando en el efecto sobre la calidad el servicio al ciudadano y los usuarios de los sistemas tales como (proveedores, las entidades distritales, entre otros)	Creciente

5.1.3. Indicadores de la gestión financiera de Bogotá

Tabla 4. Indicadores de la gestión financiera de Bogotá

Código	Objetivo estratégico	Nombre del indicador	Formula del indicador	Descripción del indicador	Tendencia esperada
GF1	Mejorar la progresividad en las cargas tributarias	Cambio en el coeficiente Gini por impuestos	= Gini después de impuestos - Gini antes de impuestos/Gini antes de impuestos	Evalúa la reducción en la inequidad mediante la medición del coeficiente de Gini. Gráficamente se expresa como la Curva de Lorenz antes y después de impuestos distritales	Decreciente
GF2	Promover la reactivación económica de la ciudad	Cambio porcentual del PIB	= [(PIB t+1 - PIB t)/PIB t]*100	Observa el crecimiento del PIB de la ciudad con respecto al periodo anterior, lo que refleja en cierta medida el crecimiento y la reactivación económica.	Creciente
GF3	Introducir criterios de desempeño, calidad y efectividad en la distribución de recursos del presupuesto distrital.	Porcentaje del presupuesto distrital evaluado con criterios de calidad del gasto	= [Presupuesto evaluado con criterios de calidad del gasto periodo t/Presupuesto total periodo t]*100	Indica la proporción del gasto (programas y proyectos) del Distrito que cuenta con un análisis detallado que permita entender sus objetivos y resultados en un periodo de tiempo	Creciente
		Porcentaje del presupuesto del distrito que tiene objetivos y metas claras	= [Presupuesto asignado en programas con objetivos y metas claras/Presupuesto total]*100	Indica la proporción del presupuesto del Distrito que cuenta con una cadena valor, unos objetivos medibles y un esquema de monitoreo del gasto	Creciente
GF4	Identificar y promover eficiencias en la distribución del gasto social.	Porcentaje de personas elegibles que reciben el Ingreso Mínimo	= [Número de personas que reciben IM/Número de personas elegibles IM]*100	Mide el alcance de la política de ingreso mínimo versus la población elegible del subsidio	Creciente
		Proporción del gasto social alineado/articulado en la política de Ingreso Mínimo (IM)	=Gasto social alineado/articulado en la política de IM/ Total Gasto social	Analiza el porcentaje del gasto social de la ciudad alineado con la política de Ingreso Mínimo (IM)	Creciente

Código	Objetivo estratégico	Nombre del indicador	Formula del indicador	Descripción del indicador	Tendencia esperada
GF5	Desarrollar mecanismos para el financiamiento y priorización de inversiones con visión de área metropolitana de Bogotá.	Proporción del presupuesto de inversión con visión de proyecto Bogotá Región	=Presupuesto de inversión con visión de Bogotá Región/Presupuesto total de inversión	El objetivo del indicador es monitorear las inversiones programadas y ejecutadas con visión de Bogotá - Región	Creciente
		Porcentaje de municipios vecinos con alianzas para compartir información tributaria	=Número de alianzas para compartir información tributaria con municipios vecinos/Número de municipios vecinos a Bogotá	Observa el desarrollo de las alianzas necesarias para compartir información tributaria en municipios aledaños a Bogotá	Creciente
GF6	Promover la formalización de la actividad económica.	Cambio porcentual en unidades productivas formalizadas	=Unidades productivas formalizadas (t+1) - Unidades productivas formalizadas (t)/ Unidades productivas formalizadas (t)	Mide el crecimiento de la actividad económica formal en la ciudad.	Creciente

5.1.4. Indicadores de la perspectiva de cliente

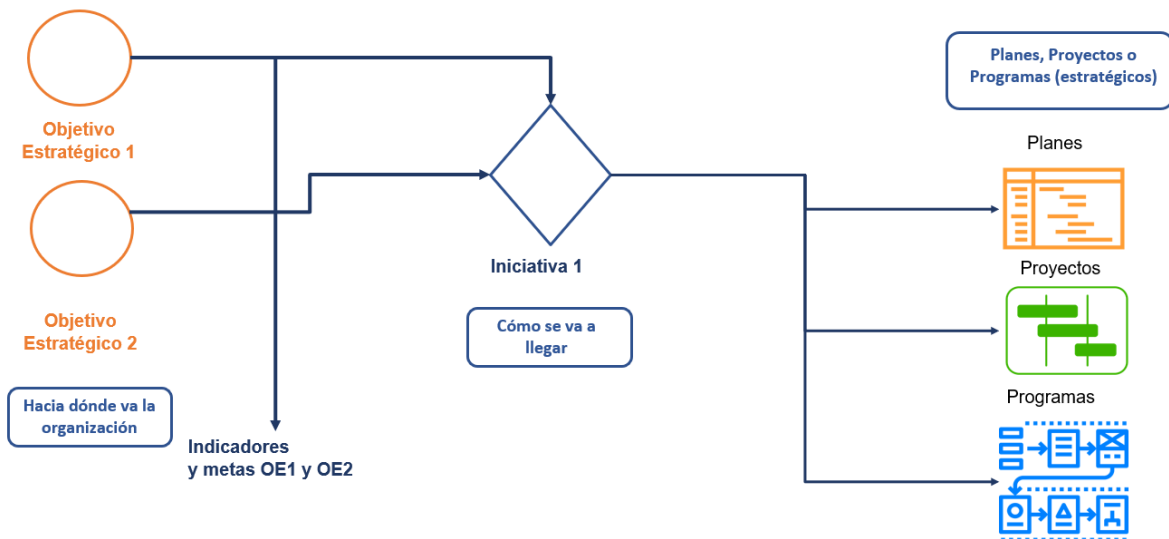
Tabla 5. Indicadores de la perspectiva de cliente

Código	Objetivo estratégico	Nombre del indicador	Formula del indicador	Descripción del indicador	Tendencia esperada
C1	Servir e informar al ciudadano promoviendo confianza y credibilidad en el buen uso de los recursos públicos.	Proporción de personas que afirman tener confianza a la hora de pagar impuestos	= [Personas que afirman tener confianza al pagar impuestos/Total personas encuestadas]*100	Se busca conocer la percepción y confianza ciudadana sobre la gestión de la SDH a través de una encuesta que se realice posterior al pago de impuestos. La encuesta puede incluir temas como: conocimiento sobre el uso de impuestos, reconocimiento de los bienes y servicios recibidos, calidad de la información sobre el uso de los impuestos, conocimiento y calidad de la información sobre el uso de aportes voluntarios	Creciente
C2	Proveer un marco institucional que promueva mayor eficiencia, calidad y efectividad en la ejecución del presupuesto por parte de las entidades del Distrito.	Proporción de entidades distritales con niveles de autorización de giro superiores al final de la vigencia fiscal	= [(Número de entidades distritales con autorización de giro mayores al 80% al final del año fiscal)/Total entidades distritales]*100	Analiza los niveles de ejecución de las entidades del distrito medidos no solo por el compromiso, si no por la obligación de pago derivada de la recepción de un bien y servicio	Creciente
		Niveles del ejecución física del presupuesto	= [Suma de Avances Físicos en t+1 por proyecto o programa/ Sum Avances Objetivo definidos en t por proyecto o programa]*100	La ejecución física se refiere al avance ponderado de las metas de gestión, producto y resultado por año de los programas y proyectos de inversión estratégicos del PND respecto a las metas anuales programadas en el presupuesto	Creciente

6. Iniciativas estratégicas

Las iniciativas estratégicas son aquellos planes, programas o actividades inmediatas que ponen en movimiento la estrategia y ayudan a que todo el engranaje de una organización esté encaminado hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos². Un análisis detallado de las iniciativas seleccionadas puede revelar el aparentemente contradictorio hecho de tener simultáneamente muchas y a la vez muy pocas iniciativas. Puede existir cierto número de iniciativas compitiendo por recursos humanos y financieros escasos, y que pueden no tener ningún efecto en la implementación de la estrategia. A continuación, se presenta el proceso de despliegue estratégico, en el que se observa el papel de las iniciativas como medio para alcanzar uno o varios objetivos estratégicos, estas a su vez se transforman de manera posterior en planes, proyectos o programas.

Ilustración 6. Representación del despliegue estratégico

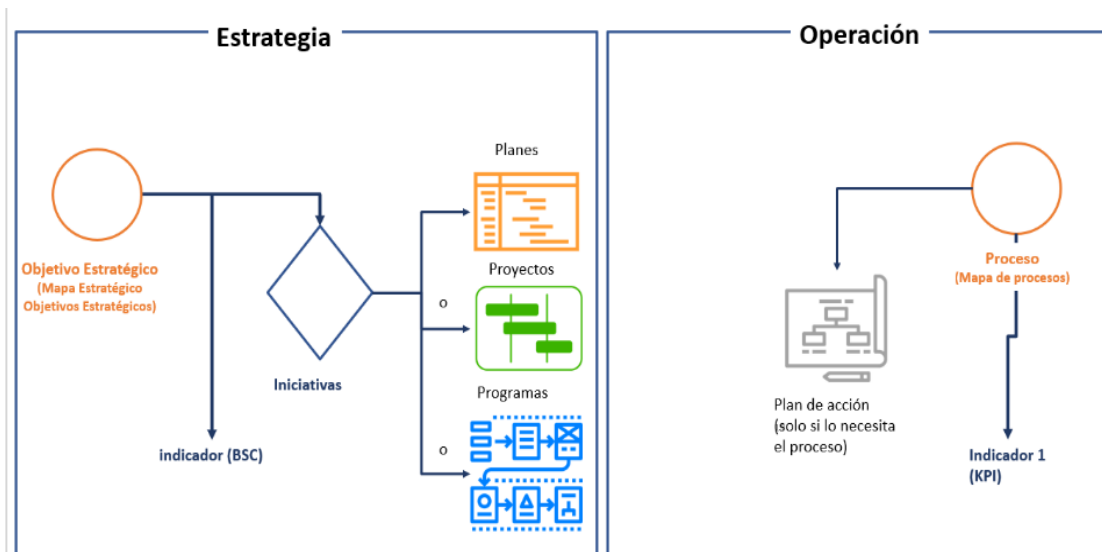


Si los objetivos estratégicos definen hacia dónde se dirige, las iniciativas determinan cómo se va a llegar allí. En este punto es donde muchas organizaciones caen en la trampa de confundir la operación con la estrategia. La operación representa las tareas cotidianas. La operación preserva el valor, la estrategia busca incrementar el valor³. Las iniciativas operativas tienden a ser procesos continuos que permanecen estáticos. Esto se ve representado en la siguiente ilustración:

² Fuente: <https://gestion.pensemos.com/>

³ Ibid.

Ilustración 7. Diferencias en despliegue de estrategia y operación



Utilizando los objetivos estratégicos es posible priorizar aquellas iniciativas que son fundamentales para la implementación de la estrategia; y descartar aquellas que no añaden valor y únicamente utilizan los recursos humanos y financieros, de por sí escasos. Así mismo el mapa estratégico puede ayudar a identificar nuevas metas de desempeño y medidas que no son representadas por una sola iniciativa. En primer lugar, se deben mapear las iniciativas de frente a los objetivos estratégicos, y verificar que todas las iniciativas corresponden a al menos un objetivo del mapa estratégico. Este ejercicio realizado en conjunto con el equipo directivo SDH se evidencia a continuación:

Tabla 6. Iniciativas frente a los objetivos estratégicos

	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	DHO1	DHO2	DHO3	P1	P2	P3	P4	P5	GF1	GF2	GF3	GF4	GF5	GF6	C1	C2
Presupuesto	Creación y difusión de mediciones comparativas de eficiencia y efectividad en la gestión presupuestal entre entidades del Distrito				x			x				x					x
	Implementación Observatorio calidad del gasto público en el Distrito				x							x	x			x	x
	Gestión de Indicadores de medición de la calidad del gasto											x					x
	Construcción y consolidación de los trazadores presupuestales				x							x	x				x

	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	DHO1	DHO2	DHO3	P1	P2	P3	P4	P5	GF1	GF2	GF3	GF4	GF5	GF6	C1	C2	
	Evaluaciones y análisis del gasto				x							x	x				x	
	Integración de compras distritales			x								x					x	
	Plan único de austeridad de gasto			x								x					x	
Servicio	Integración de trámites e impuestos - Oficina Virtual			x	x				x								x	
	Diseño e Implementación Nuevo Modelo de Atención al Ciudadano	x			x	x			x								x	
	Mapa de atención e interacción distrital			x		x			x								x	
	Montaje y unificación de la Oficina Única de Atención al Ciudadano				x	x			x								x	
Tecnología e Información	Programa cero presencialidad - Atención digital			x													x	
	Implementación de Bogdata		x	x				x	x									
	Programa de migración e-government			x													x	
	Conformar equipo de Analítica de Datos		x	x			x	x	x								x	
	Diseño e Implementación Herramienta de Analítica de Datos			x					x									x
	Plan de Inteligencia Tributaria			x							x							x
R. Humano	Plan institucional de capacitación	x		x	x	x			x								x	
	Diseño de estructura organizacional, manuales de funciones y cargas de trabajo	x	x	x	x	x	x											
	Estrategia de cambio organizacional	x	x	x	x	x			x								x	
Economía	Formalización de pequeñas y medianas empresas									x	x					x		

	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	DHO1	DHO2	DHO3	P1	P2	P3	P4	P5	GF1	GF2	GF3	GF4	GF5	GF6	C1	C2
	Evaluación de los Incentivos a la Formalización " Plan Marshall"									x	x				x		

7. Pasos a seguir

7.1. Indicadores y metas

Los indicadores y metas son fundamentales para medir el progreso en la ejecución de la estrategia. Bajo el liderazgo técnico de la OAP, la SDH debe realizar las siguientes tres actividades: revisión y selección de indicadores, definición de metas por indicador y diligenciar la hoja de vida de cada indicador.

7.1.1. Revisión y selección de Indicadores

Las Tablas 2, 3, 4, y 5 incluyen la primera versión de los indicadores del mapa estratégico construido durante el taller 4 de la planeación estratégica. Es fundamental que con el liderazgo de la OAP se socialicen y validen los indicadores propuestos y se incorporen o eliminen de acuerdo con el análisis respectivo. Para llevar a cabo el proceso de manera efectiva se recomienda:

- Validar los indicadores con las áreas responsable de su medición y seguimiento
- Cada objetivo estratégico debe tener por lo menos un indicador que permita medir el logro de este.
- En general se recomienda tener un máximo de 25 indicadores.
- Propender por tener el mayor número de indicadores de resultados en las dimensiones de cliente y financiera toda vez que esto permite enfocar la organización hacia el fin último de un objetivo
- Para las dimensiones de procesos y gestión humana se recomienda usar indicadores de producto o gestión.
- El proceso de validación debe incluir a todas las áreas afectadas por el indicador y relacionadas con el objetivo estratégico de este.
- Propender por indicadores que tenga línea base.
- Definir indicadores que reten a la entidad y orienten la ejecución de la estrategia.

7.1.2. Definición de Metas por Indicador

Una meta se refiere al resultado deseado de una medida de desempeño. Las metas son un instrumento muy importante de comunicación que le informa a toda la organización el nivel esperado de desempeño y promueve una cultura de mejoramiento continuo. Las metas deben ser de corto (2021), mediano (2024) y largo plazo (2030). Algunos aspectos a tener en cuenta en la definición de metas se describen a continuación:

- Examinar tendencias históricas y líneas base del indicador.
- Consulte con los funcionarios involucrados directamente con lograr la meta. Generalmente ellos tienen el conocimiento y experiencia para saber qué tan realista es una meta.
- Consulte con otras entidades que puedan compartir su experiencia en el proceso de medición de objetivos estratégicos.
- Solicite retroalimentación de los ciudadanos, contribuyentes, entidades y grupos externos de valor para saber cuál es el nivel de expectativa frente a la SDH.
- Valide las metas con el equipo directivo.
- Revise la matriz DOFA para definir metas factibles.
- Para algunas metas revise resultados en indicadores similares en otras entidades o regiones (benchmarking).

7.1.3. Diligenciar la Hoja de Vida por indicador

La hoja de vida del indicador es un instrumento que permite garantizar que haya un entendimiento técnico compartido entre todas las partes involucradas en medir y hacerle seguimiento a un indicador. Adicionalmente este instrumento provee el contexto necesario para poder resolver inquietudes y cuestionamiento sobre los indicadores. La hoja de vida del indicador (Tabla 7) tiene cuatro secciones principales:

Contexto: incluye aspectos como la perspectiva del mapa estratégico, el nombre con el respectivo código numérico, la persona responsable de los resultados del indicador, el objetivo estratégico que está midiendo y la descripción. En esta última parte se debe incluir una descripción concisa y apropiada que capture la esencia de lo que se está midiendo que incluya el porque la medición es crucial para la entidad

Características de la medición: en esta sección se encuentran aspectos como el tipo de indicador (gestión, producto o resultado), la unidad de medida que incluye números, pesos colombianos, o porcentajes y la tendencia esperada. Este último aspecto nos permite saber si valores altos (crecientes) o bajos (decrecientes) son algo bueno o malo para el cumplimiento del objetivo estratégico.

Cálculo del Indicador y especificidades de los datos: esta sección incluye los aspectos más técnicos de la hoja de vida del indicador tales como la fórmula matemática, la fuente de los datos, el responsable y el nivel de calidad de la información. La fuente de los datos es fundamental para determinar su calidad. Por ejemplo, si la fuente de información es producida de manera automática de un sistema de información y es de fácil acceso se considera que la calidad es alta, si por el contrario si la información proviene de múltiples archivos y bases que no están bien integradas y requieren a su vez procesamiento, se considera de baja calidad.

Información del desempeño: en esta sección se encuentra la línea base del 2020, las metas por periodo de medición, y el listado de iniciativas que permitirán lograr las metas del indicador.

Tabla 7. Hoja de Vida del Indicador

Nombre y Código del indicador					
Perspectiva:		Objetivo Estratégico de la iniciativa:		Responsable del indicador:	
Descripción:					
Tipo de indicador	<i>Gestion/ Producto/ Resultado</i>		Frecuencia	<i>Mensual, Trimestral, Semestral, Anual</i>	
Tipo de unidad:			Tendencia esperada (Creciente/Decreciente)	<i>Creciente o Decreciente</i>	
Fórmula:					
Fuente(s) de los datos:					
Calidad de los datos:	<i>Alta, Media, Baja</i>		Responsable de los datos:		
Línea base 2020					
Metas	2021	2022	2023	2024	2030
INICIATIVAS ASOCIADAS					
	0	1	2	3	4

Fuente: Adaptado de Balance Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results by Paul Niven, 2006

7.2. Priorización y revisión de iniciativas

Tras realizar la hoja de vida correspondiente a cada indicador por objetivo estratégico es pertinente realizar la priorización de las iniciativas formuladas para el despliegue de dichos objetivos. Al observar la Tabla 6 que presenta el número de objetivos estratégicos con los que se relaciona una iniciativa, es posible analizar de manera gráfica que iniciativas son más relevantes para el despliegue de la estrategia, es decir, aquellas que se relacionan con un mayor número de objetivos serán priorizadas.

Adicionalmente, para iniciar el despliegue de las iniciativas priorizadas, resulta útil diligenciar el formato de revisión de iniciativas presentado a continuación (Tabla 8). Este registra el plan a seguir para la ejecución de la iniciativa, definiendo los líderes y responsables por el despliegue de la iniciativa, las unidades o dependencias involucradas, los requerimientos presupuestales, los riesgos asociados a la iniciativa, así como las actividades de mitigación, y los hitos, entregables y fechas límite para cada etapa.

Tabla 8. Formato de revisión de iniciativas estratégicas

FORMATO DE REVISIÓN DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS				
<i>Este formato esta diseñado para permitir al ejecutor de la estrategia cuantificar, evaluar y priorizar iniciativas estratégicas basándose en su impacto en los objetivos estratégicos.</i>				
Dependencia:			Fecha:	
Nombre de la iniciativa estratégica:		Líder de la iniciativa:		
Director/Jefe de la dependencia:		Fecha esperada de finalización:		
Descripción/Alcance de la iniciativa estratégica:				
REQUISITOS DE ASIGNACIÓN PRESUPUESTAL				
Presupuesto y capital de operación	2021	2022	2023	2024
Presupuesto de Inversión	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Presupuesto de Funcionamiento	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
DEPENDENCIAS O UNIDADES CLAVE INVOLUCRADAS				
<i>Dependencia 1</i>	<i>Dependencia 2</i>		<i>Dependencia 3</i>	
RIESGOS ASOCIADOS Y ACTIVIDADES DE MITIGACIÓN				
Riesgos asociados a la implementación de esta iniciativa		Actividades de mitigación de riesgos		
HITOS, ENTREGABLES Y FECHAS LÍMITE				
HITOS CLAVE	ENTREGABLES		FECHA DE ENTREGA (dd-mm-aa)	

Fuente: Adaptado de Balance Scorecard Step by Step for Government and Nonprofit Agencies by Paul R. Nivel

7.3. Análisis y gestión de riesgos

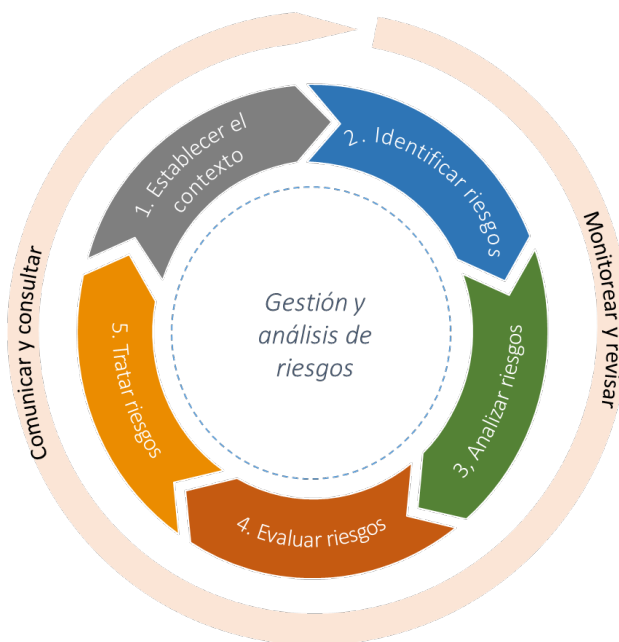
Una vez realizado el mapa estratégico y el cuadro de mando integral, la entidad deberá realizar la gestión y el análisis de los riesgos estratégicos para los diferentes objetivos definidos en el proceso de planeación. Se deberán tener en cuenta los lineamientos para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas dictaminados por el Departamento Administrativo de la Función Pública, los cuales a su vez están alineados con MIPG. En estos lineamientos se establece que la política de riesgos es una tarea que debe desarrollarse desde la perspectiva del “Direccionamiento estratégico y de planeación”.

Por lo tanto, deberán tenerse en cuenta los lineamientos precisos para el tratamiento, manejo y seguimiento que afectan el logro de los objetivos institucionales, así como los niveles de responsabilidad frente al manejo de riesgos y los mecanismos de comunicación utilizados para dar a conocer la política de riesgos.

Para desarrollar este proceso, es importante entender que la gestión de riesgos, aun cuando en principio puede entenderse como un elemento de control, en su implementación ha demostrado ser en las distintas industrias y entidades donde se ha desarrollado un elemento estratégico por el cual transitan las actividades de planeación, por lo que en su evolución y proceso de madurez guarda actualmente el pilar de procesos de planeación.

Para la SDH es de vital importancia adoptar y promover una cultura de planeación y gestión de los riesgos estratégicos, basada en los lineamientos normativos, en las mejores prácticas y la técnica académica aplicable. En ese sentido, se propone utilizar la metodología australiana de riesgos, de cara a incorporar los lineamientos, políticas y conceptos metodológicos en la entidad. Esta metodología involucra los siguientes pasos:

Ilustración 8. Fases del análisis de riesgos según la metodología australiana



Fuente: elaboración propia, (AS/NZS 4360, 1999)

La metodología expuesta se presenta como un instrumento para que desde el nivel directivo y la Oficina Asesora de Planeación lo incorporen dentro del direccionamiento estratégico de la entidad. Es importante aclarar que la identificación de riesgos estratégicos está articulada con el proceso de diagnóstico interno y externo, en donde se definen los diferentes desafíos que deberá encarar la Entidad en su hoja de ruta en un corto, mediano y largo plazo.

El proceso de articulación requiere diferenciar entre la gestión de riesgos estratégicos y la gestión de riesgos institucionales u operativos. Los primeros, se desarrollarán dentro de una etapa particular que se articula con el proceso de planeación y aporta insumos para identificar las prioridades sobre las cuales se debe enfocar la institución. El segundo se concentra en la gestión institucional de acuerdo con el contexto interno, las capacidades y el seguimiento que se realiza a través del Sistema de Control Interno, el cual a su vez busca la articulación y cumplimiento de las diferentes dimensiones establecidas en MIPG a través de la integración de los sistemas de desarrollo administrativo, gestión de calidad y gestión de procesos de forma sencilla y eficiente.

Bajo este contexto, se requiere que la labor sobre el control y gestión de riesgos estratégicos se fundamente, soporte, acompañe y profile también desde el modelo de control interno (actividades,

procesos, procedimientos, seguimiento y resultados) que adelantan las oficinas de control interno de las otras entidades distritales de cara a la incorporación de información al ciclo de gestión de riesgos.

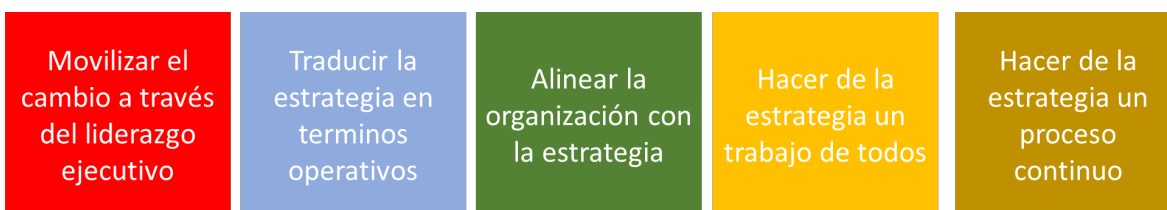
7.4. Despliegue de la estrategia

7.4.1. Conceptos generales

La implementación de la estrategia se rige por unos principios clave para que ésta sea exitosa, los cuales se presentan en la siguiente ilustración.⁴

El **primer principio** hace referencia a la movilización del cambio a través del liderazgo ejecutivo, que es fundamental, ya que a través de la experiencia en la ejecución de la estrategia; de la toma de decisiones coherentes con las definiciones estratégicas; de la evaluación formal de la estrategia; y, sobre todo, dando apoyo a los equipos de trabajo; es posible movilizar y orientar a toda la organización hacia el logro de los objetivos propuestos.

Ilustración 9. Implementación de la estrategia – principios



Fuente: Kaplan, Norton. "Alignment, Cómo alinear la organización a la estrategia a través del *Balanced Scorecard*".2005

El **segundo principio** corresponde a la traducción de la estrategia en términos operativos, es decir tener el mapa estratégico, los indicadores y sus metas y las iniciativas estratégicas, las cuales se ejecutarán por medio de planes, proyectos y programas.

El **tercero** es la alineación de la organización con la estrategia, incluyendo en esta alineación no solo a los colaboradores, sino a todos los aliados externos del negocio.

El **cuarto principio** es hacer de la estrategia un trabajo de todos, para lo cual la comunicación, la formación y capacitación, tener metas claras, sistemas de compensación o de incentivos relacionados con el desarrollo de la estrategia, son elementos para considerar.

El **quinto principio** es hacer de la estrategia un proceso continuo, integrándola en la planificación, presupuestos, e informes de gestión.

⁴ Kaplan, Norton. "Alignment, Cómo alinear la organización a la estrategia a través del *Balanced Scorecard*", 2005.

7.4.2. Implementación

Un primer paso para la implementación de la estrategia es establecer las áreas que tienen responsabilidad sobre el cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos, de acuerdo con la siguiente tabla:

Tabla 9. Formato para definición de áreas responsables por objetivo estratégico

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ÁREA 1	ÁREA 2	ÁREA 3	ÁREA 4
DHO1				
DHO2				
DHO3				
P1				
P2				
P3				
P4				
P5				
GF1				
GF2				
GF3				
GF4				
GF5				
GF6				
C1				
C2				

De acuerdo con esta tabla y pensando en una gestión por procesos y no por áreas, una gran parte de los objetivos estratégicos pueden quedar bajo la responsabilidad de más de un área. Como se mencionó anteriormente, esto implica un modelo de gestión basado en la coordinación y trabajo en equipo entre las áreas (transversalidad).

7.4.3. Iniciativas estratégicas y definición de Planes, Proyectos y Programas

La implementación de la estrategia se hace concreta a través de la identificación, definición y ejecución de Iniciativas Estratégicas y Planes, Proyectos y Programas (PPPs).

En primer lugar, para cada objetivo estratégico, se deben identificar las iniciativas estratégicas⁵, las cuales corresponden a aquellos aspectos que dan origen a algo en función del objetivo estratégico. Se definen cuantas sean necesarias. Una iniciativa puede aportar a varios objetivos estratégicos.

⁵ (...) corresponden a aquellos planes de actividades inmediatas que ponen en movimiento la estrategia y ayudan a que todo el engranaje de una organización esté encaminado hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Si los objetivos estratégicos definen hacia dónde se dirige, las iniciativas determinan cómo se va a llegar allí. En este punto es donde muchas organizaciones caen en la trampa de confundir la operación con la estrategia. La operación representa las tareas cotidianas. La operación preserva el valor. La estrategia busca incrementar el valor. Las iniciativas operativas tienden a ser procesos continuos que permanecen estáticos. Fuente: <https://gestion.pensemios.com/>

Para esto, la pregunta que se debe responder es si se cuenta con la capacidad instalada (recurso humano, capacidades, conocimiento, tiempo) para el cumplimiento de cada una de las iniciativas. Si la respuesta es afirmativa, es decir se cuenta con las capacidades, se definen **planes** para el cumplimiento de una necesidad específica.

Si, por el contrario, no se cuenta con las capacidades, se tienen dos opciones dependiendo del tipo de necesidad: (i) si ésta es específica, o (ii) si se refiere a un proceso más complejo que requiera una transformación. Para el primer caso, se definen **proyectos** y para el segundo se definen **programas**.

Para la definición de estos elementos de la implementación para cada uno de los objetivos del mapa estratégico, se puede diseñar o seguir el formato o ficha de la entidad, el cual debe ser diligenciado por cada una de las áreas responsables, según lo establecido en la tabla anterior.

Posteriormente, con el fin de hacer seguimiento y dar apoyo a cada una de las áreas, se sugiere realizar una sesión con cada una de ellas, para aclarar conceptos y dar lineamientos para la definición final de sus Iniciativas, Planes, Proyectos y Programas que aportan al cumplimiento de la estrategia.