

Anexo E. Sistematización de la información de NVivo

A continuación, se muestran los insumos de información obtenidos a partir de NVivo 11 para realizar el análisis cualitativo de las entrevistas presentadas en el numera 10.6 de esta investigación.

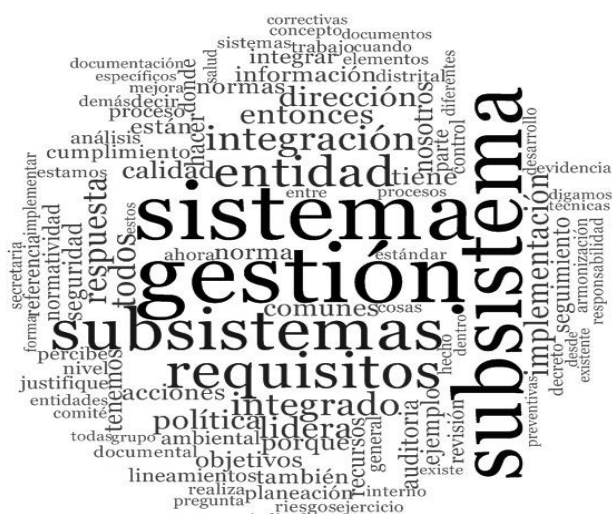
NVivo facilita el análisis de información cualitativa, ya que cuenta con herramientas para la codificación y consolidación de la entrevista dada y sistematiza las categorías y Subcategorías definidas en el diseño de estas.

Se ingresó al software las siete entrevistas efectuadas y se categorizaron a través de nodos, lo cual permitió consolidar las respuestas de cada una de las preguntas desarrolladas. Seguidamente, se identificaron ideas similares y observaciones a mejorar que pudieran utilizarse como insumo para realizar la guía metodológica.

Como las categorías de las variables a indagar estaban previamente definidas, se contrastaron las respuestas de las preguntas que pertenecían a la misma categoría y se copilaron las conclusiones más relevantes para cada objetivo de la investigación referenciadas en el numeral 10.6 de este documento.

En relación a la pregunta número 1, la cual indago sobre el concepto que tenía cada entrevistado sobre el Sistema Integrado de Gestión se sumó a este análisis una consulta de frecuencia de palabras, la cual se muestra a continuación:

Figura 1. Frecuencia de Palabra Concepto Sistema Integrado de Gestión.



Fuente: Consulta frecuencia de palabra. NVivo 2016.

No obstante, NVivo también permite ver esta frecuencia de palabras más relevantes usadas para describir el concepto de Sistema Integrado de Gestión mediante la siguiente tabla:

Tabla 1. Frecuencia de palabras asociadas al concepto de Sistema Integrado de Gestión.

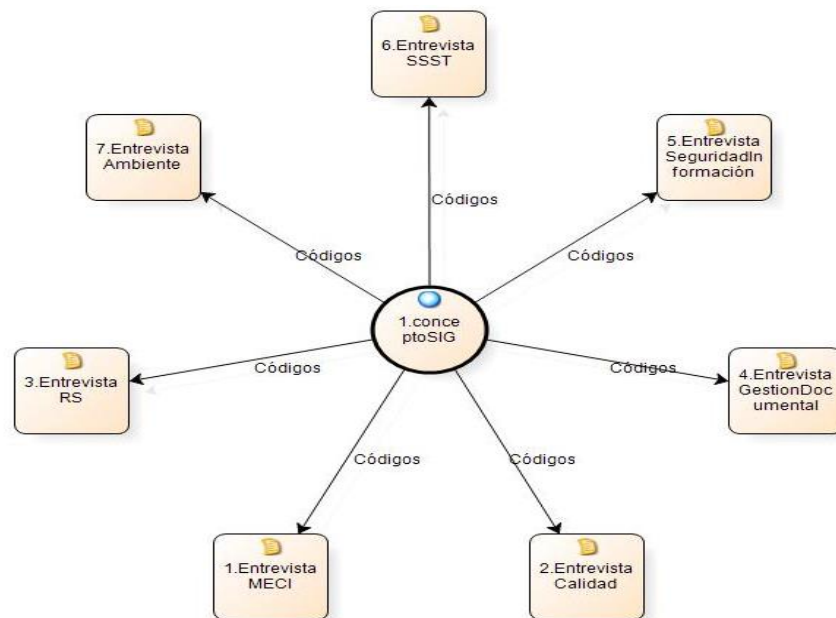
Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje ponderado (%)
Gestión	7	301	1,28
Sistema	7	292	1,24
subsistema	10	279	1,18
subsistemas	11	202	0,86
Requisitos	10	170	0,72
Entidad	7	140	0,59
integración	11	102	0,43
Integrado	9	95	0,40
Todos	5	88	0,37
Lidera	6	85	0,36
Respuesta	9	85	0,36
Implementación	14	78	0,33
Entonces	8	77	0,33
Dirección	9	76	0,32
Política	8	74	0,31
Calidad	7	61	0,26
Comunes	7	61	0,26
Nosotros	8	61	0,26
Acciones	8	56	0,24
Seguridad	9	56	0,24
Auditoria	9	55	0,23
Hacer	5	54	0,23

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas al Grupo Operativo SIG de la Secretaría Distrital de Planeación, NVivo 2016.

A partir de esta tabla, se encuentra que dada la frecuencia de menciones que los entrevistados expresaron sobre la categoría Sistema Integrado de Gestión, se encontró que la interpretación más frecuente entre los entrevistados expresaba la integración de requisitos de varios subsistemas para el cumplimiento de los objetivos y las políticas del SIG en la entidad. Posteriormente se realizó un análisis más analítico observando la similitud de ideas de los participantes, no solo referido a palabras identificadas si no la interpretación de la respuesta con lo cual se llegó al análisis observado en el numeral 10.6 de la investigación.

Es relevante anotar que la categorización, es decir, las variables a indagar, se construyeron de forma preliminar en el diseño de la entrevista como instrumento de recolección de información, aplicada a cada participante agregando valor a cada categoría de la siguiente manera:

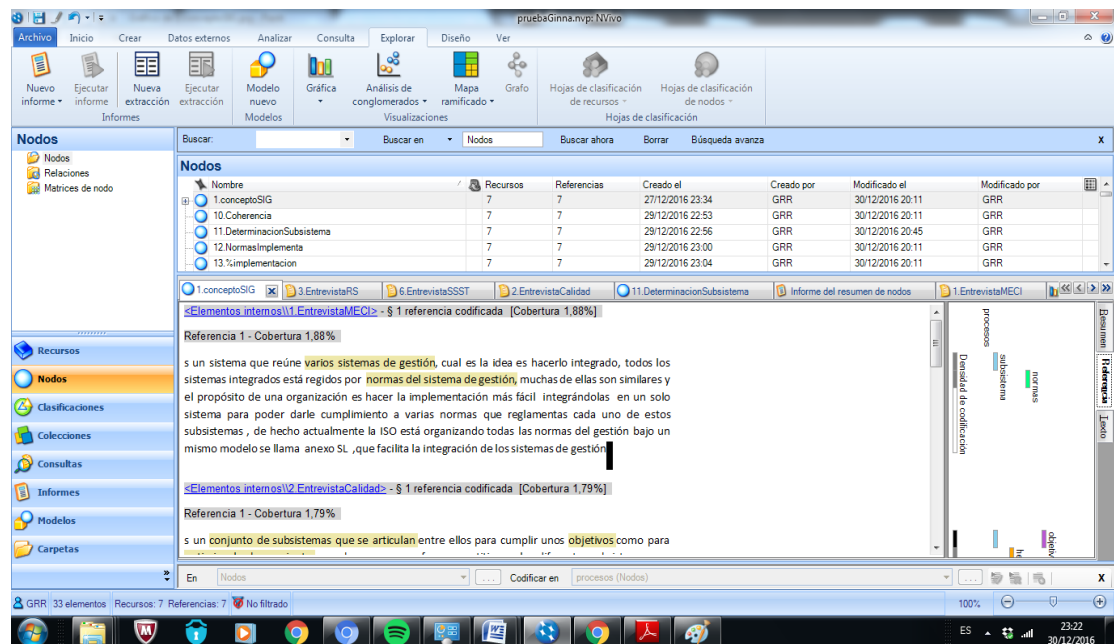
Figura 2. Transferencia de valor en entrevistas.



Fuente: Entrevistas realizadas por el autor al Grupo Operativo SIG de la Secretaría Distrital de Planeación, NVivo 2016.

A continuación, se observa cómo se realiza el análisis de información para cada categoría:

Figura 3. Software para análisis NVivo 11.



Fuente: elaboración de categorías de análisis a partir de las entrevistas realizadas al Grupo Operativo SIG de la Secretaría Distrital de Planeación (NVivo 2016).

Es decir, una vez se codifica la información de cada categoría y subcategoriza por nodos, se resaltan las ideas más importantes y palabra claves de cada categoría, encontrado similitudes de las que se derivan recomendaciones tratadas en la Guía Metodológica.

Seguidamente se muestra el resumen por nodo, en el cual se puede observar de forma consolidada las respuestas de los 7 entrevistados a cada pregunta, insumo para realizar el análisis cualitativo presentado en el numeral 10.6 de esta investigación:

Tabla 2. Entrevistas categoría Comprensión del Sistema Integrado de Gestión.

Subsistema	Categoría: Comprensión de Sistema Integrado de Gestión	
	Subcategoría: Interpretación de la integración	
	¿Conoce el concepto de Sistema Integrado de Gestión? Explique cuál es su concepto.	¿En su criterio en la entidad se tiene claro el concepto de sistema integrado? Justifique su respuesta.
Control Interno	Es un sistema que reúne varios sistemas de gestión, cual es la idea es hacerlo integrado, todos los sistemas integrados está regidos por normas del sistema de gestión, muchas de ellas son similares y el propósito de una organización es hacer la implementación más fácil integrándolas en un solo sistema para poder darle cumplimiento a varias normas que reglamentan cada uno de estos subsistemas, de hecho actualmente la ISO está organizando todas las normas del gestión bajo un mismo modelo se llama anexo SL, que facilita la integración de los sistemas de gestión.	No en todas las instancias, en la SDP si bien es cierto existe un Sistema Integrado de Gestión y la Dirección de planeación como responsable de liderar la implementación del Sistema Integrado de Gestión propende porque se entienda que se trata de un sistema integrado y no solo del sistema de gestión de calidad no obstante como tenemos es sistema de gestión de calidad certificado y es lo de mostrar, es decir tenemos la certificación en ISO 9001: 2008 por parte de ICONTEC entonces la gente cree que eso está por encima del sistema integrado de gestión, pero por ley por el Decreto 651 del 2011 y la Norma NTD SIG001: 2011 reglamentada por el Decreto 652 del 2011. Nosotros tenemos un sistema integrado de gestión que está compuesto para nuestro caso por 7 subsistemas entre los cuales está el subsistema de gestión de calidad, no obstante la gente no tiene aun claro ese concepto que la gran sombrilla es el sistema integrado de gestión y que el subsistema de calidad hace parte del sistema integrado de gestión y a la vez los demás subsistemas.

Calidad	Es un conjunto de subsistemas que se articulan entre ellos para cumplir unos objetivos como para optimizar las herramientas y no hacer cosas en forma repetitiva en los diferentes subsistemas, es una herramienta de gestión que le permita a las entidades a nivel distrital y a la administración pública ser mejor en todos nuestros procesos procedimientos y hacer un mejor uso de los recursos desde todos los puntos de vistas de todos los subsistemas.	Creo que estamos como en una etapa de crecimiento y de lograr cierta madurez en el tema, el sistema pionero fue el de calidad y digamos que alrededor del sistema de calidad se ha intentado articular los demás subsistemas. Pienso que actualmente no es tan claro para todos que son los sistemas integrados por que aun mantenemos como aisladamente por ejemplo comités independientes, tenemos el comité PIGA, el comité del tema de gestión documental, entonces digamos que se ve el tema como en forma aislada aunque hemos intentado integrarlo pero de momento yo creo que no esta tan claro el concepto en todas las entidades del distrito, creo que forma parte del recorrido que tenemos que hacer todos.
Responsabilidad Social	Es una herramienta gerencial que permite a las organizaciones contar con instrumentos que les ayuden a facilitar su gestión que le permita estandarizar sus procesos y organizar todas las actividades que se realizan para que siempre se hagan de la misma manera y se logre el objetivo que se propone.	Yo creo que no, se conocen algunos sistemas de gestión que se han implementado en la entidad pero no se conoce como tal un sistema integrado de gestión, si bien la gente reconoce que hay un sistema de calidad, que hay un sistema o plan de gestión ambiental que hay actividades que se hacen del sistema de seguridad y salud en el trabajo y de seguridad de la información pero que lo reconocen como un sistema integrado.
Gestión Documental	Es unir fuerzas de diferentes sistemas para manejar conjuntamente temas como la administración de los sistemas pues para optimizar actividades, optimizar tiempos procesos básicamente es eso.	Yo pienso que en la entidad estamos como en un crecimiento en cuanto al sistema integrado, claro lo tienen pienso que pocas personas, pero estamos en una época de conocimiento y expansión y aprendizaje si creería que está claro en las cabezas, pero falta una difusión.

Seguridad de la Información	Es hacer toda una operación mediante la implementación de varios sistemas de gestión y muchas prácticas en el caso de la seguridad de la información para que se mejoren los procesos, los procedimientos, la precepción de los usuarios todo en procura de una mejora continua.	Yo creo que ahora si lo estamos haciendo porque antes trabajábamos cada uno por su lado y para el caso de seguridad de la información más porque además de que es un subsistema es una parte de Gobierno en Línea, entonces es una de las partes de gobierno en línea y cada uno trabajo por su lado y no había esa articulación desde planeación donde uno sintiera que eso era un sistema integrado. Me parece que todos estábamos por nuestro lado, pero lo que yo he podido apreciar ahora es se está tendiendo a la integración con la nueva dirección de planeación. Yo creo que se está empezando a entender el concepto de sistema integrado ya que siento que estamos dando los primeros pasos.
Seguridad y Salud en el trabajo	Es la oportunidad de la transversalidad de todas esas acciones y normativas para un bien común, es decir para una organización de esas acciones y el cumplimiento de la normatividad que es como en ultimas el deber ser da cada institución	No, no es claro porque no hay transversalidad acá cada subsistema hace lo suyo está muy bien estructurado lo técnico de cada uno de los subsistemas pero se ha notado una fuerte dificultad para la integración
Gestión Ambiental	Si lo conozco en mis palabras es una herramienta que da lineamientos a la alta dirección para mejorar los procesos también unifica y simplifica los procesos de la entidad para una mejor eficacia, eficiencia y efectividad en la calidad del servicio.	Yo diría que no, se tiene como una idea del sistema de que es un sistema integrado pero hasta ahora pero creo que no hay claridad de cómo integrar el sistema
Subnodos/ Anotaciones	Herramienta para la optimización de actividades y procesos	No hay claridad
	Sujeta a una normativa	Subsistemas Independientes
		No transversalidad

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Entrevistas categoría Comprensión del Sistema Integrado de Gestión.

Subsistema	Categoría: Comprensión de Sistema Integrado de Gestión	
	Subcategoría: Interpretación de la integración	
	¿Conoce herramientas (normas técnicas, metodologías o lineamientos) para integración el sistema de gestión? Explique.	La entidad aplicó estas herramientas (normas técnicas, metodologías o lineamientos) para integrar el subsistemas al sistema de gestión?
Control Interno	No conozco ninguna norma técnica que te oriente a integrar sistemas de gestión, no conociendo las actualizaciones de la norma ya salió la ISO 27001 que salió el 2013 si no estoy mal y el año pasado la ISO 14001 y la nueva versión de la 9001 como te comentaba esta mismo anexo SL que te orienta a que las normas estén enmarcadas bajo los mismos componentes lo que facilita poder integrar los sistemas, pero no conozco en realidad al detallan una metodología o una norma que te oriente hacer esto. No obstante conozco La NTD SIG pero particularmente y esto es algo muy personal considero que su diseño no es acto para integrar sistemas, si bien en la NTD SIG recoge muchos requisitos de muchas normas y otros requisitos pero como tal no es una herramienta que te facilite integrar los sistemas, es una colcha de retazos de muchas normas que te recoge requisitos pero no te dice como integrarlos, ya la integración parte más del perfil de los profesionales que apoyan la implementación desde la misma experiencia que buscamos los requisitos comunes no repetirlos para ahorrar recursos y para no estar haciendo lo mismo en diferentes subsistemas y de esta manera hacer una sola implementación en el sistema integrado. Es una tema más de cultura y de concientizar de que el sistema integrado de gestión es lo que está	La entidad implemento la NTD SIG ya que están por Decreto y es una obligación para las entidades del distrito implementar el sistema integrado de gestión bajo esta norma, pero esta norma no es una herramienta que facilite la integración de los subsistemas que componen el sistema integrado de gestión

	arriba, es lo más grande y que todos los subsistemas deben estar orientado a que es un sistema integrado de gestión, no darle mayor importancia a un subsistema que a otro, entonces eso es lo que se ha pretendida en la entidad por eso se creó un grupo operativo y se está haciendo una actualización en el acto administrativo que reglamente el SIG y por eso mismo se pretende racionalizar instancias de coordinación, los comités de los diferentes subsistemas se van a integrar en un solo comité precisamente para lograr una integración del sistema y no que cada subsistema este trabajando independientemente.	
Calidad	La NTD que es la norma técnica distrital que integra los 7 subsistemas, en el sector privado se usa el enfoque del HSQ pero a nivel distrital manejamos la NTD que enmarca los 7 subsistemas.	Si, de hecho la NTD está en el marco del Decreto 152 del 2011 lo cual la hace de obligatorio cumplimiento para todas las entidades distritales y nosotros hacemos seguimiento al cumplimiento de cada uno de los deberes de esta norma que sacó la Secretaría General de la Alcaldía Mayor y hacemos también seguimiento a través de 45 productos que definió la secretaria general y que se reportan a través del SISIG.
Responsabilidad Social	Existe bibliografía que habla sobre integración de sistemas, pero a nivel distrital esta la norma estándar que sacó la secretaria general en el año 2011 que es la Norma Técnica Distrital del Sistema Integrado de Gestión que se utiliza para la implementación de los siete subsistemas con que se cuentan actualmente.	Si se aplicó la NTD ya que es la guía con la cual se trabaja en el distrito lo que se hizo en la entidad fue una priorización de los requisitos para dar cumplimiento a esta norma y de las normas rectoras de esos subsistemas de gestión y con base en eso se ha venido trabajando en los últimos 4 años para darle cumplimiento de esa norma.
Gestión Documental	Aquí en el distrito tenemos la NTD SIG que es por la que nosotros no regimos básicamente no conozco una herramienta como tal y están las diferentes normas para cada uno de los subsistemas pero que lo integre solo conozco la norma NTD SIG.	Si la entidad aplicó la NTD que si se integró no sé.

Seguridad de la Información	No lo que pasa es que las normas son muy ambiguas, entonces por ejemplo en el plan que yo tengo ahora yo tengo esa parte pero para la integración del sistema hay que reunirse con la dirección de planeación para ver como se hace. Porque puede haber muchas cosas que nosotros tenemos integradas y no percibimos como integradas. Una de las actividades que yo planteo hacer es esa, ver como es la integración del sistema. Como se va hacer la integración del subsistema de seguridad de la información con el sistema integrado, ya hay muchas cosas por ejemplo requisitos que nos piden de seguridad y el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones que es hacer plantillas o generar herramientas para la documentación, para los procedimientos, los procesos eso ya existe y estamos cumplimiento lo que pasa es que no tenemos algo que tenga todo para que se vea la integración de las cosas y hace que se perciba separado. A pesar de que se usó la NTD SIG, yo digo que eso es una lista de mercado jajaja porque lo que hicieron fue un lista de una serie de cosas por ejemplo en la NTD SIG solo hay como 3 requisitos y las reglamentación del subsistema de seguridad de la información es inmensa entonces siento que no me sirve mucho ya que realmente no está representado el subsistemas.	En la entidad se inventaron el SIIP el cual es el sistema de información de la entidad y allí repartieron las normas con sus responsables y cada uno se ocupa de sus requisitos sin ver los demás y según lo que yo recuerdo son más de 1000 requisitos, percibo que cada responsable se preocupo por cumplir los requisitos que le tocaba. Por ejemplo nosotros como subsistema teníamos que reportar como 3 requisitos que yo los cumplí con la implementación de mi norma.
-----------------------------	---	--

Seguridad y Salud en el trabajo	La verdad se que el MECI estaba procurando hacer una integración pero específica para la integración del sistema solo conozco la NTD SIG de resto no.	Si, se aplicó la norma NTD pero me parece que se queda corto para todo lo que debe ser implementado y además a veces hace que sea como que excluya normas que son muy importantes por ejemplo para el caso de mi subsistema entonces sesga mucho la oportunidad de generar un sistema integrado como tal. Es decir me pide unos requisitos mínimos mientras que por ejemplos OHSAS me pide muchos más requerimientos que son de mayor importancia. Nosotros cumplimos la NTD rápidamente porque es lo mínimo de las OHSAS por eso pienso que se queda corta.
Gestión Ambiental	No muchas, la verdad no me he puesto a mirar metodologías ni herramientas para la integración del sistema, podríamos hablar de la norma NTD SIG pero esta norma no te dice a ti como hacer una integración del sistema, no te dice la forma como se integra sino da unos requisitos para cada subsistema.	Si, de hecho la entidad aplico la norma NTD pero no se ha generado una integración del sistema lo que se ha hecho es fortalecer los subsistemas que existen en la entidad.
Subnodos/ Anotaciones	No se conoce herramientas diferente a la NTD SIG	Se implemento la NTD. Priorización de requisitos
	La NTD no facilita la integración de los subsistemas	No facilita la integración. Subsistemas separados.
		Designaron responsables de cada requisito de forma independiente

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Entrevistas categoría Grado de Integración de los Subsistemas.

Subsistema	Categoría: 2. Grado de integración de los subsistemas	
	Subcategoría: Sistema combinado/ Sistema integrable/Sistema en integración /Sistema integrado	
	De las siguientes afirmaciones cual se asemeja a su percepción de la interacción de los subsistemas del SIG en la entidad: Justifique su respuesta. a) Percibe que en el Sistema de Gestión existen subsistemas separados que están siendo utilizados al mismo tiempo en la entidad. b) Percibe que en el Sistema de Gestión se han identificado elementos comunes de los subsistemas de gestión. c) Percibe que en el Sistema de Gestión los elementos comunes de los subsistemas se han sido identificados y están siendo integrados. d) Percibe el Sistema de Gestión como un sistema integrado ya que existe un solo sistema que incorpora todos los elementos comunes de los subsistemas.	

Control Interno	Inicialmente la afirmación A, era la más acertada para la situación que se estaba viviendo en la entidad, quizá no había un liderazgo bien definido de parte de los responsables de la implementación del SIG, por esa razón cada subsistema iba por su cuenta, y se daba particularmente la tendencia a que cada quien quería destacar su subsistema, entonces todos los subsistemas iban como ruedas sueltas, avanzando en muchas cosas para mostrarse dándose una especie de competencia entre subsistemas y claramente esa no es la idea. La idea es que es un Sistema Integrado de Gestión y que todos trabajen en pro de ese sistema integrado de gestión. En ese orden de ideas la afirmación C actualmente es la más acertada, estamos en ese proceso de encontrar elementos comunes de los subsistemas para trabajar mancomunadamente desde el grupo operativo y el comité coordinador del SIG que son las instancias de coordinación del SIG, de hecho se construyó una matriz de correlación con los requisitos de varias normas llamémosla matriz de homologación de varias normas donde nos damos cuenta que cumpliendo con los requisitos Xs de una norma, le damos cumplimiento al requisito Y de otra norma, entonces lo pudimos trabajar de una manera conjunta y articulada para evitar que cada quien siguiera manejando el subsistema de forma independiente.
Calidad	Parte de la A y parte de la B, porque de hecho si los percibimos como separados en muchos puntos pero creo que hemos logrado integrar algunos como en el tema de la política en el Sistema Integrado, se quiso construir una política pero cada uno tiene sus propios objetivos y sus propios indicadores para medirlos, pero en términos generales sí creo que nos falta mucho para poderlos tener unificados, yo me inclinaría de pronto más por la A que por la B
Responsabilidad Social	Yo creo que es la B, ya que se han identificado elementos comunes de los subsistemas de gestión como la revisión por la dirección, la política, acciones preventivas y correctivas pero que todavía no están 100% interiorizadas en la entidad, están las herramientas pero que todavía no se están utilizando completamente, control de documentos, control de registros digamos que si se está usando pero por ejemplo tenemos todas las herramientas en un sistema que se llama SIPA, un módulo de plan de mejoramiento para acciones correctivas y preventivas y se está utilizando actualmente para el subsistema de gestión de calidad y el subsistema de control interno mas para los demás subsistemas solo si les encuentran hallazgos en las auditorías de control interno o de entes de control es que se usa pero como usarlas actualmente en su implementación no se están utilizando.
Gestión Documental	Yo creo que es la B, ya que tenemos elementos comunes pero cada subsistema va por su lado, aunque tenemos implementados algunos elementos comunes.

Seguridad de la Información	Yo diría que es la C ya que hasta ahora se están integrando. Antes era cada uno por su lado no se tenía esa concepción ni se daba a entender por la entidad cada uno se preocupaba por cumplir su pedazo.
Seguridad y Salud en el trabajo	Yo creo que es la A, en nuestro sistema se percibe que hay gestión para cada uno de los subsistemas trabaja por su parte, pelea por su norma, por su implementación y no se ha llegado a concretar las acciones para los procesos comunes, me parece que no está tan integrado que le falta. En general todos operamos frente al sistema, pero no se ha dado una completa integración ni una transversalidad en los procesos y temas comunes que es lo que generalmente busca un sistema integrado, es decir compensar o condensar procesos para que no se repitan y sea todo más ágil.
Gestión Ambiental	Yo creo que es la B, si bien se han identificado los elementos comunes, pero todavía no los hemos integrado, tenemos identificados los procedimientos transversales a los subsistemas, pero no se ha llegado a integrar por ejemplo no hay una integración del subsistema ambiental con los demás subsistemas o con todos los procesos de la entidad, ni en salud ocupacional lo veo. Estas identificados pero separados por ejemplo el de auditoría, el de comunicaciones pero hace falta ya articularlos.
Subnodos/ Anotaciones	Inicialmente Subsistemas separados
	grupos de trabajo para coordinar articular
	no concretan acciones para procesos comunes
	Elementos comunes no integrados

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Entrevistas categoría Cómo se integran los subsistemas del SIG, subcategoría Planear.

Subsistema	Categoría: Cómo se integran los subsistemas del SIG	
	Subcategoría: Planear	
	Segmento : Promover la Integración	
	¿Percibe que en la entidad los servidores públicos y directivos conocen las ventajas de integrar los requisitos de los distintos subsistemas? Justifique su respuesta.	¿En la entidad se tomó la decisión de integrar los requisitos de los diferentes subsistemas? Justifique su respuesta.
Control Interno	Parcialmente, no ha todos los niveles se da ese entendimiento. A nivel directivo y a nivel de enlaces SIG que son los profesionales que apoya dentro de cada proceso la implementación del SIG, si está claro este tema y en algunos servidores públicos también pero no en toda la entidad se percibe la situación e inclusive me atrevo a decir que se ve el sistema de gestión como una tarea adicional y no como una herramienta de gestión que te permite desarrollar tus actividades.	Si fue así, de hecho nos salimos un poco del cumplimiento de la NTD pensando en darle cumplimiento al sistema de gestión de calidad, al sistema de control interno haciendo bastante énfasis en el sistema de gestión de seguridad de la información y en todos los subsistemas, entonces nosotros establecimos una meta a nivel interno que era no solamente implementar el sistema integrado de gestión es decir la NTD SIG y le incluimos requisitos priorizados de los subsistemas los cuales sacamos de las normas de cada subsistema pensado a futuro lograr no solo la implementación del sistema integrado de gestión sino de los demás subsistemas que componen el sistema integrado de gestión con el fin de ir en pro de la mejora continua de la entidad.
Calidad	Yo creo que todos en la entidad no, pensaría yo que los que están más involucrados en el tema como los profesionales que forman parte del grupo operativo o los directivos que lideran cada una de los subsistemas veo más probable que sí. Pero digamos a nivel de toda la entidad no son todos muy conscientes de los beneficios que tiene todo el sistema integrado de gestión y a veces relacionar el sistema integrado solamente con el subsistema de calidad y no los demás.	Fue una decisión a nivel distrital más que de entidad, a nivel de la alcaldía mayor como te decía en la pregunta anterior porque debemos cumplir Decreto 652 del 2011 pero digamos que la entidad si lo ha acogido de hecho somos una de las entidades que esta como más avanzada en el tema de la implementación del SIG y algunas entidades nos buscan a nosotros para hacer el tema de referenciación competitiva como un benchmarking para saber cómo hacemos nosotros las cosas, como nosotros le hemos dado cumplimiento a los requisitos o productos que se deben tener para el SIG.

Responsabilidad Social	Muy pocos servidores conocemos las ventajas de la integración así como no está interiorizado en todos los niveles de la entidad y en todos los servidores el sistema integrado de gestión es poco el conocimiento de las ventajas yo diría que los líderes los profesionales que están liderando los sistemas conocen las ventajas así como los profesionales de la dirección de planeación pero pues no todos los servidores de la entidad	Si, a pesar de que la NTD está enfocada mucho a productos más que a requisitos la implementación se ha dado por darle cumplimiento específico a cada subsistema, se creó un módulo en el cual se priorizaron los requisitos y si iba dando cumplimiento a estos requisitos y haciendo un seguimiento y un reporte continuo del avance en la implementación de los mismo y ahora en el mantenimiento y mejora de los mismos.
Gestión Documental	No, yo creo que en la entidad no se tienen claro cuáles son las ventajas de integrar los requisitos lo que hacemos es identificar y aplicar los comunes bajo una sola herramienta, pero de resto no.	Básicamente se siguió la NTD no hubo pues que yo sepa porque yo no estuve al inicio un ejercicio para saber cómo integrarnos, básicamente se siguió la NTD que decía que era lo común.
Seguridad de la Información	Para nada, no les interesa, no les gusta, les parece que es un problema es terrible tenemos que hacer cosas para hacerles entender que esa es una mejor forma de trabajar.	No se tomó la decisión nos obligaron jajaja, nos obligó la norma. Y no se hizo el ejercicio de integrar los subsistemas desde planeación ahora si estamos tratando de trabajar de forma integrada.
Seguridad y Salud en el trabajo	No, lamentablemente no solo en esta entidad y en todas las entidades a la gente le parece que el tema de calidad es un tema de perder tiempo de formatos que dificulta las cosas entonces no muestra interés. El interés se muestra cuando hay auditoría cuando estamos de recertificación, pero es de resaltar que se ha hecho un trabajo importante para que la gente lo conozca pero siempre se lo hemos mostrado a la entidad separado nunca se ha mostrado un sistema integrado, siempre cada subsistema saca su política, su campaña y no se ve la integración.	La entidad tomó la decisión de integrar ya que fue una iniciativa de todo el distrito parte de una meta del plan de desarrollo, eso hizo que se potencializara la oportunidad de iniciar ese proceso de iniciar un sistema integrado de gestión.
Gestión Ambiental	Yo no estuve en el inicio de la implementación del SIG, pero lo que percibo es que no, lo que se nos da a nosotros son unos lineamientos que nos dan la Secretaría General para montar unos subsistemas, pero no nos hemos dado cuenta de que requisitos son transversales en los subsistemas.	Yo no estuve en el inicio de la implementación del SIG, pero lo que percibo es que no, lo que se nos da a nosotros son unos lineamientos que nos dan la Secretaría General para montar los subsistemas pero no nos hemos dado cuenta de que requisitos son transversales en los subsistemas.

Subnodos/ Anotaciones	Parcialmente (nivel directivo y a nivel de enlaces SIG)	Obligatoriedad que impuso la norma
	Ejercicio principalmente protocolario	Decisión a nivel distrital más que a nivel de entidad
	Desconocimiento total sobre dichas ventajas en la integración	En pro de la mejora continua
	Ejercicio que responde a una auditoría interna o se convierte en una tarea adicional.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Entrevistas categoría Cómo se integran los subsistemas del SIG, subcategoría Planear.

Subsistema	Categoría :Como se integran los subsistemas del SIG
	Subcategoría: Planear
	Segmento : Promover la Integración
	¿Se destinan recursos (humanos, financieros, tecnológicos etc.) suficientes para la implementación del SIG (subsistemas)? Justifique su respuesta.
Control Interno	Si hay recursos para la implementación del SIG incluso para la implementación de los subsistemas en el orden de lo que te comentaba es decir requisitos priorizados, pero considero que esos recursos no son suficientes sería importante formar al recurso humano que ya se tiene prepararlo mejor con el fin de que en realidad se maneje un sistema integrado de gestión, el recurso humano es bueno y competente pero tener conocimiento de todo este sistema integrado de gestión conformado por 7 subsistemas no es sencillo, es tener a una persona con un perfil bastante amplio por eso es importante formar al recurso humano que apoye con todo el conocimiento necesario para eso. En cuanto a inversión que está destinada hay un proyecto, el proyecto de inversión 311 de mejora institucional pero los recursos no son suficientes de hecho para este año se pidieron recursos para la sostenibilidad y mejora del sistema de gestión en el orden de los 110 millones de pesos no era mucho dinero pero no fue aprobado, se priorizo invertir los recursos en otras áreas y no en lo referente al sistema integrado por tanto los recursos no son suficientes y si se requiere capacitar al recurso humano que ya existe.
Calidad	Si se destinan recursos pero no son suficientes a veces necesitamos como tener más cosas o más en el tema sobre todo de las capacitaciones, digamos a nivel documental se tienen recursos para digitalizar la información para poder tener un mejor manejo documental, en el tema de calidad contamos con recursos para el tema de la certificación de calidad que es único subsistemas que está certificado pero pienso que si hace falta más recursos y mayor apoyo sobre todo para tener una mayor sensibilización y capacitación a todos los servidores.

Responsabilidad Social	Se han destinado recursos dentro de los proyectos de inversión del plan de desarrollo anterior Bogotá Humana y el Plan de Desarrollo actual diríamos que pues hasta el momento han sido como los recursos más básicos para darle cumplimiento a estos subsistemas en algunos requisitos como es el control de documentos y planes de mejoramiento se ha hecho una inversión más fuerte para asegurar que se pueda mejorar el control de documentos sistematizados y hace poco se sistematizo también el modulo de planes de mejoramiento, sin embargo pues según las proyecciones se diría que no se han asignado los recursos suficientes como se dice para que el sistema se termine de implementar adecuadamente y se llegue a un estad de madurez para que todos los servidores conozcan sus ventajas.
Gestión Documental	Yo creo que no, por ejemplo, el simple hecho de que no haya auditores que te puedan auditar todos los subsistemas ni siquiera por separado yo creo que falta muchos recursos financieros. En referencia al subsistema nosotros tenemos unos recursos por el proyecto de inversión, pero fueron obtenidos como a la fuerza en esta administración ya que al subsistema le asignaron una meta específica en el proyecto 986 en referencia a de gestión documental. Este año nos dieron específicamente para esta acción creo que 10 millones de pesos. Antes en la anterior administración en el proyecto 311 eran los recursos para todos los sistemas pero ahora nos incluyeron específicamente en una meta.
Seguridad de la Información	No, yo creo que la parte de recursos es lo más terrible no se destinan y menos para el de seguridad de información, yo creo que las administración piensan que es como algo adicional se siente que no se le ha dado la suficiente importancia para conseguir recursos y hacer alguna actividad, no te aprueban los recursos.
Seguridad y Salud en el trabajo	Si en la entidad si asigna recursos por ejemplo para mi subsistema yo tengo recursos económicos y el recurso humano que en este caso sería yo recurso como equipos y disponemos del apoyo de la dirección para el desarrollo de las actividades. No son suficientes, pero tampoco son pocos frente a otras entidades tenemos más recursos. Por ejemplo, mientras que otras entidades tienen 30 millones yo tengo 100. Entonces no estamos en una mala proporción frente a los demás.
Gestión Ambiental	Si se destinan recursos, se cuenta con un recurso humano, tecnológico también la entidad tiene muy buenas herramientas tecnológicas, el tema es más la falta de recursos para las comunicaciones y capacitaciones. Hablando específicamente del subsistema de gestión ambiental nosotros tenemos un recurso humano la entidad tiene tres funcionarios de planta con funciones específicas del subsistema, lo que hace falta es el tema ya de recursos para las acción que hay que adelantar para la prevención de impactos como campañas y eso que somos el subsistema que tiene más dinero para campañas.

Subnodos/ Anotaciones	Insuficiente pero si se compara con otras entidades similares tenemos más recursos
	Se requiere capacitar al recurso humano existente y sensibilizar a servidores-comunicación
	Se requieren recursos para auditoria integradas y por subsistemas

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. Entrevistas categoría Como se integran los subsistemas del SIG, subcategoría Planear.

Subsistema	Categoría: Cómo se integran los subsistemas del SIG	
	Subcategoría: Planear	
	Segmento : Alcance del SIG	
	¿Cómo se establecieron la política y los objetivos del subsistema que lidera?	¿Se hizo un ejercicio de coherencia institucional entre la política y objetivos del subsistema que lidera y la misión/visión y objetivos estratégicos de la entidad? Si la respuesta es sí, ¿Tiene soportes donde se verifique este ejercicio?
Control Interno	Para la administración 2012 -2016 el plan de desarrollo Bogotá Humana que fue la administración acogió la implementación del SIG puesto este se reglamento y salió a luz en diciembre del 2011, se hizo un ejercicio de planeación estratégica en el cual se reunieron todos los directivos de la entidad con el equipo de profesionales de la dirección de planeación y en esa reunión yo no estuve pero me han contado se hizo todo el ejercicio de la planeación estratégica y se estableció la política del SIG y su vez la política de los subsistemas que componen el SIG, las cuales están todas relacionadas y articuladas y de la cuales se derivan unos objetivos para cada uno de los subsistemas.	Sí, todo esto se hizo en el marco de el ejercicio que te comentaba hace una rato de planeación estratégica, todo el ejercicio se hizo quizá no de la manera participativa que debió haberse hecho porque para esa ocasión, a diferencia de para esta vigencia no se conto con la participación de todos los servidores públicos de la entidad, solamente con los directivos, pero en ese ejercicio se desarrollo la misión, la visión, la política del SIG viendo esta la política y los objetivos como un medio para poder efectuar la misión es decir lo que hacia la entidad y llegar a lo que quería ser la entidad es decir la visión, entonces si se desarrollo de esta manera la coherencia y de allí se desplegaron una serie de objetivos estratégicos, objetivos del SIG, Indicadores y metas de proceso, para hacer el seguimiento y control. La evidencia de ese análisis no lo conozco ya que me reincorpore a la entidad en el 2013 pero deben estar la memorias del taller de planeación estratégica de esa vigencia, en referencia a la planeación estratégica de este año se dejaron todas las memorias donde se observa este ejercicio.

Calidad	Para el tema de calidad se hizo como parte del en el plan estratégico, ahora estamos en proceso de formulación del nuevo plan estratégico pero la política de calidad y los objetivos están aún vigentes según el plan estratégico de 2012 – 2016 lo cual fue un ejercicio participativo de todo el equipo directivo, se hicieron unas jornadas para poder definir el plan estratégico y a su vez la política del SIG y a su vez la políticas de los subsistemas con sus objetivos y eso quedó plasmado en la última actualización de esta resolución la 1175 del 2014.	Si, como te explicaba se hizo todo con base en la formulación del plan estratégico y pues a nivel distrital cada entidad modifica su plan estratégico o le da el enfoque de acuerdo al plan de desarrollo que está vigente, entonces este plan estratégico se formuló con el plan de desarrollo de Bogotá humana, ahora estamos en este momento en el tema de la construcción del plan estratégico y será sujeto de modificación y de actualización de todas las políticas de todo los subsistemas especialmente la política de calidad y con sus objetivos con base en el nuevo plan estratégico.
Responsabilidad Social	En la anterior administración en el 2011 la política se incluye dentro del plan estratégico que se adopta mediante un acto administrativo, se definió por parte de los directivos objetivos y metas para cada subsistema este año para el plan de desarrollo Bogotá Mejor para todo dentro de la jornada de planeación estratégica se tomo toda la parte de la misión, la visión los objetivos estratégicos y metas estratégicas y en sesiones posteriores con el comité coordinador que sesiona internamente se realizo una propuesta por parte del grupo operativo para formular esa política y el comité coordinador realizo los ajustes y aprobó la propuesta. Responsabilidad social quedo como transversal en la primera parte como que la SDP satisface a sus usuarios y partes interesadas responsablemente a través de compromisos de los subsistemas no quedos con una directriz específica. Hasta ahora tenemos la política del SIG pero aun no se han establecidos objetivos parece que se van a integrar al manual del SIG.	De acuerdo a la jornada de planeación estratégica que se llevo a cabo y teniendo en cuenta la misión, visión, objetivos que se definieron se propuso una política del Sistema Integrado de Gestión y se está trabajando para incluir dentro del plan operativo de la entidad los objetivos de los subsistema.

Gestión Documental	Básicamente lo que se hizo fue seguir los lineamientos que tienen el Archivo General de la nación y el Archivo de Bogotá y adoptamos las políticas y los lineamientos que dan ellos a nivel de gestión documental todo el tema de políticas.	Si yo creo que sí, lo que siempre se hace es adoptar los lineamientos llevándolos como al contexto de la entidad, en la anterior administración donde se incorporaron la política y los objetivos de los subsistemas al plan estratégico no estuve. En esta administración en el plan estratégico no vienen los subsistemas hay como tal una meta vinculada con el SIG. No obstante, se viene trabajando en la política integrad del sistema de gestión, pero tengo entendido que aun no está aprobada. Además de la política integrada tenemos nuestra propia política que se encuentra en el SIG como "Política de Gestión Documental y de Información".
Seguridad de la Información	En el tema de seguridad de la información hay muchos lineamientos donde se dice como se crea la política está compuesta por unos dominios que debemos cumplir esos deben estar en la política y hay una manera de implementación de la ISO 27001 y además existen los lineamientos de MinTICS que también tratan de orientarlo a uno. La verdad es muy disperso, salen muchas normas y las cambian continuamente. Ahora se pudo ingresar la política en la política integrad de la entidad del Sistema Integrado de Gestión por eso te digo que estamos cambiando. Aunque no es mucho porque no lo ven así, si nos dejaron que cada subsistema pusiéramos no directamente la política como tal pero si incluyéramos apartes de la política. El subsistema de seguridad debe tener un documento de política por obligación de la norma y esa política logramos que se pusiera en la política integrad la idea fue la misma, aunque le falta muchas cosas porque la otra es propia del subsistema. En la anterior administración si era diferente la política del subsistema a la integrad	Con lo que hicimos ahorita si, si me la hubieras hecho la pregunta antes no sería igual la entrevistas porque antes se reunían los directivos y luego nos mostraban los resultados ahora lo hicieron de forma participativa desde el comienzo involucrando a los lideres operativos de los subsistemas y se hizo un ejerció de integración, igual uno entiende que no puede estar todo la política de cada subsistema es decir ser idéntica en la política integrad, pero se hace ese ejercicio para que los funcionarios de la entidad no tengamos que mirar dos políticas ese ejercicio se hizo y se está haciendo.

	se habían solicitado algunos cambios a esta política que finalmente no se hicieron. En esta administración si se hizo de forma participativa por eso te digo que se está cambiando.	
Seguridad y Salud en el trabajo	La política es muy clara y está basada en la norma para nosotros el sistema de gestión está demasiado normalizado, la norma nos dice tiene que tener un objetivo, un alcance, incluir estos actores y compromisos entonces la política se formo teniendo en cuenta las especificaciones de la norma. Nuestra política está dentro del sistema integrado, pero inicialmente nosotros teníamos una política propia pero el Decreto 1072 ahora nos permite integrar la política dentro de la política del SIG entonces se colocaron las responsabilidades más importantes frente a la política teniendo en cuenta que la política SIG ya está avalada por la administración ya tiene un alcance y una población a la cual cubre entonces solamente se agregaron las responsabilidades. Existen dos políticas por cumplimiento de la norma SSST	Si este ejercicio de coherencia institucional se hizo teniendo en cuenta las metas del plan de desarrollo y teniendo en cuenta la norma NTD SIG esto genero todo el proceso de política, objetivos e indicadores del subsistema para el Sistema Integrado de Gestión y el POA. Para el cumplimiento legal nosotros también hicimos ese proceso, pero apoyados en la norma. La diferencia es que nosotros al interior de la entidad nuestra base fue el plan de desarrollo es decir lo que se había generado como metas en el plan de desarrollo. Se concertaron los objetivos y la política con planeación desde el 2013.
Gestión Ambiental	Nosotros a nivel distrital tenemos unos lineamientos que nos da la Secretaría Distrital de Ambiente, en donde solicitan la conformación de un comité de gestión ambiental donde se aprueba y diseñan la política y objetivos. Este comité que está conformado por 4 directivos, el gestor ambiental que es el delegado de la alta dirección y el delegado de control interno se reúne cada 4 años y genera objetivos y metas articulados al plan de desarrollo y a la política los aprueban los cuales son revisados y aprobados por la Secretaría Distrital de Ambiente. No obstante, en la entidad actualmente hay dos políticas Ambientales porque además de la política realizada por el comité que aparece en el plan institucional de gestión ambiental que es como nuestro manual de gestión	Nosotros lo que hacemos es un análisis primero de la identificación de los aspectos que tenemos en la entidad que nos pueden general impactos ambientales los calificamos después de eso nos exigen ya ver la visión y objetivos es decir con el nuevo plan estratégico y de ahí proponemos unos indicadores programas y objetivos, que está alineado al plan de desarrollo. Tenemos instrumento al largo plazo que es el plan de gestión ambiental-PGA de Bogotá al 2038 que nos piden alinearnos a objetivos de ecoeficiencia que tiene el plan de gestión ambiental distrital, ya a corto plazo tenemos como línea el plan de desarrollo que va articulado con el plan estratégico de la entidad que vendría a estar articulado con nuestro plan de gestión institucional PIGA. Secretaría de Ambiente también maneja el PAL que es el

	ambiental como aparece en la ISO 14001 que tiene objetivos por cada programa ambiental también en el plan estratégico existe una política y objetivos más generales que serían parte de la política integrada. En referencia a estas dos políticas Secretaria General y la Secretaría Distrital de Ambiente para este cuatrienio aceptaron que la política ambiental fuera la misma que la integrada siempre y cuando tenga el tema relacionado específicamente con temas ambiental es decir la identificación de impactos y el cumplimiento normativo, pero si se está buscando que se deje solo la integrada.	mismo PIGA en las localidades solo que ellos se van con inversión territorializada en la localidad mientras que en el PIGA es dentro de la institución.
Subnodos/ Anotaciones	Meta que venia del Plan de Desarrollo que se acogió en el plan estratégico	Se hace en el marco del ejercicio de planeación estratégica
	Política integrada y objetivos y metas para cada subsistema	Política y los objetivos como un medio para poder efectuar la misión
	Se realizó a nivel directivo	Política ambiental alineada a lineamientos de largo plazo
	Más participativo en la actual administración	Cohrente con el Plan de Desarrollo
	Política para cada subsistema aparte de la integrada	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Entrevistas categoría Cómo se integran los subsistemas del SIG, subcategoría Planear.

Subsistema	Categoría: Cómo se integran los subsistemas del SIG	
	Subcategoría: Planear	
	Segmento : Alcance del SIG	
	¿Qué normas técnicas y normatividad implementa el subsistema que lidera?	¿Cuál es el porcentaje de implementación del estándar normativo usado como referencia del subsistema que lidera?
Control Interno	Yo acá en la entidad apoyo la implementación del subsistema de control interno, desde mi responsabilidad de la dirección de planeación y como representante ante el grupo operativo, el subsistema de control interno está reglamentado por el Decreto 943 del 2014 que modifíco el Decreto 1599 del 2005 decreto por el cual se inicio toda la implementación del modelo estándar de control interno.	100% claro porque el subsistema está reglamentado por ley, es decir debe implementarse el subsistema de control interno mediante la implementación del decreto 943 del 2014 que nos da unos tiempos establecidos para la implementación del mismo, ya hace mucho rato se cumplieron todos los requisitos y estoy totalmente seguro que está al 100%.

Calidad	ISO 9001 actualmente en su versión 2008 todavía y la GP 1000 en su versión 2009 y pues estamos en esperar de la actualización de la GP 1000 y estamos trabajando la estructuración de la versión 2015.	De la ISO 9001 pues estamos certificados está en el 100%, la GP 1000 está en el 100% y la NTD está en el 98% y toda la normatividad que se priorizo para este plan de desarrollo actualmente quedo en el 95%, ese 95 % abarca todos los requisitos de la NTD mas los requisitos que se priorizaron de las demás normas que se seleccionaron para cada subsistema. Ya sean normas o normatividad es decir leyes, Decretos que forman parte del subsistema.
Responsabilidad Social	Pues se aplican los requisitos que estableció la NTD para el subsistema de responsabilidad social.	No se está haciendo como tal seguimiento a los requisitos de la ISO 26000 si no solamente se hace seguimiento a los 9 requisitos que establece la NTD SIG 001:2011 reportando una implementación del 89%.
Gestión Documental	Lo que se implementan son decretos y acuerdos del Archivo General de la Nación y del Archivos de Bogotá. Ley 594 del 2000 que es la ley general de archivos, la ISO 14489, el decreto 514 del 2006 y la Ley 1409 del 2010 y tenemos otras normas que cumplimos, pero en este momento no recuerdo. Que hizo que se implementaran varios instrumentos archivísticos como el Plan de Gestión Documental, el Plan Institucional de Archivo, las tablas de retención documental y en general todos los instrumentos.	Yo creo que en implementación estamos como en un 80% porque igual nos falta muchas cosas que nos faltan como algunos instrumentos archivísticos y el subsistema está en constante crecimiento ya gestión documental no se rige principalmente solo por una estándar como la ISO sino que por los lineamientos que da el Archivo General de la Nación y el Archivo Distrital están creando siempre y saliendo nuevos lineamientos entonces siempre hay requerimientos nuevos por esto el sistema no está al 100%.
Seguridad de la Información	Nosotros implementación la ISO 27001 y toda la serie. No es que se implementa toda la serie es que la ISO 27001 se debe implementar, pero la ISO 27002 es como la implemento. Hay otra que es de riesgos y así, entonces a pesar de que tu digas que no estás implementando esas te tienes que valer de esas otras normas y además de la legislación a nivel nacional para implementar el subsistema, entonces nosotros nos regimos por los lineamientos de MinTICS y hay esta lo de seguridad y privacidad de la información que se debe seguir. Estos lineamientos pueden tener más	Lo que pasa es que yo tengo que hablarte del porcentaje de implementación del subsistema y el subsistema tiene muchas dificultades por a demás de la ISO 27001 nosotros tenemos un documento de auto diagnóstico en el cual vamos como en el 56% pero entonces si tu miras la implementación de visto desde MinTICS no llevamos el 50% porque ellos piden otras cosas que nosotros no tenemos aún. Por tanto, uno no puede decir un porcentaje como va respecto a que, porque ese que es una cosa muy grande que están cambiando todos los días. Por ejemplo, en el auto diagnostico vamos en el 56% que es donde ingresamos la ISO

	requisitos que la ISO 27001 no tiene, esos lineamientos los cambian todo el tiempo y es un problema. La resolución 305 del 2008 es la que rige a las entidades en materia de TICS se llaman las políticas en materia de TICS una de esas políticas es la política de seguridad de la información entonces hay esta la ISO 27001 del 2006 y obviamente ya no estamos implementando esa, si no la ISO 27001 del 2013 entonces se debe corregir la resolución, pero seguimos aquí con eso. Esa resolución la está actualizando actualmente el grupo de seguridad del distrito, pero aún no ha salido estos nuevos lineamientos para TICS.	27001 pero si lo miro desde Min Tics no llevo ese porcentaje.
Seguridad y Salud en el trabajo	NTD SIG 001, NTC OHSAS 18001 y ahora el decreto 1072 que es un documento muy fuerte del 2015 ese decreto genera toda la responsabilidad del sector trabajo ósea lo que se hizo fue la integración del sector trabajo que condeso toda la normatividad referente en el tema. Es muy similar a la OHSAS 18001 entonces hay vamos parejos. Los anteriores por ejemplo el 1443 se derogaron y se consolidaron todas las normativas en el decreto 1072 mas dirigida a la OHSAS 18001.	De la OHSAS 18001 el ultimo seguimiento esta al 98% y del decreto 1672 según la última revisión en el 88.8% pero como tal el decreto 1072 no se registra en el SIIP. Se espera a que se modifique la NTD SIG para hacer la migración en el sistema.
Gestión Ambiental	Implemento la ISO 14001, Decreto 457 del 2008, Decreto 509 del 2009, Resolución 242 del 2014 y la NTD. Si vemos las ISO 14001 de acuerdo a esa referente secretaria de ambiente hizo una homologación de la 14001 a los decretos. Los lineamientos te dicen que se implementa a través del ciclo PHVA que tienes que formular una política, que tienes que hacer una identificación de aspectos y de impactos, una matriz de requisitos legales, hacer un análisis del área de influencia directa interna ambiental y de acuerdo a todo eso sacas tus programas a implementar. Se dice en general que los Decretos y lineamientos están basados en la ISO 14001, pero no se especifica requisitos de la ISO contra la normatividad legal.	Nosotros estamos ahora en un 92.5% la Secretaría Distrital de Ambiente hace una evaluación a nuestro cumplimiento normativo, cada año ha ido aumentando el año pasado íbamos en un 92.5 % de implementación de la norma. Tuvimos algunas pequeñas observaciones que nos bajaron el tema de cumplimiento normativo. Esto e referencia a lo legal de la ISO pero en referencia al PIGA estamos en un 80%.

Subnodos/ Anotaciones	Requisitos de la NTD	Se ve el porcentaje de implementación en referencias a cada normatividad que siguen es decir por separado estándares normativos, lineamientos y normas legales asociadas.
	Normas estándares por subsistema	
	Normativas asociadas	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9. Entrevistas categoría Cómo se integran los subsistemas del SIG, subcategoría Planear.

Subsistema	Categoría: Cómo se integran los subsistemas del SIG	
	Subcategoría: Planear	
	Segmento : Planeación del SIG	
	¿Se realiza una armonización (conectar requisitos) entre la normatividad asociada al subsistema que lidera y al estándar normativo aplicable? Si la respuesta es sí, ¿Existe evidencia de esta armonización?	¿Se ve reflejada la armonización de la normatividad asociada al subsistema que lidera en el Sistema de Información SIIP donde se realiza seguimiento a los “Requisitos SIG”?
Control Interno	En si el MECI solo se rige por el decreto 943 del 2014 no se implementa una norma técnica como tal no obstante en la norma NTCGP 1000 del 2009 te dice como se armoniza este subsistema de calidad con el subsistema de control interno pero su versión del 2005, claramente esta armonización tiene que ser actualizada ya que actualmente está vigente MECI del 2014, ya está obsoleta pues vario un poco. Es necesario que dada la actualización de la norma ISO 9001 en su versión 2015 que el DAFP lidere y oriente una nueva versión de la NTCGP 1000 que a su vez esté alineada con el nuevo MECI. Entonces digamos que actualmente el MECI no se armoniza con otro subsistema en particular.	La herramienta SIIP se diseño con el fin de que se pudiera dar el cruce entre las normas técnicas que reglamentan cada subsistema y entre las normas correspondientes pero esa herramienta en realidad no se aplico como debía aplicarse, lo que finalmente se hizo fue listar una serie de requisitos los cuales se distribuyeron de acuerdo a las áreas que mas representación tenia respecto al tema del requisito. En algunos requisitos si eran dos áreas que le daban cumplimiento al requisito lo que se hacía era que una de las áreas le enviaba la información a la otra y luego complementaba y registraba el seguimiento.

Calidad	Ya que calidad maneja dos normas que estas armonizadas las GP1000 y la ISO 9001 y estas normas están armonizadas por si mismas porque en el tema de la gestión pública, la función pública lo que hace es tomar como referencia la ISO y prácticamente termina siendo la misma ISO pero en su versión en el sector público entonces lo que hace es cambiar la terminología por ejemplo ya no llama empresa sino llama entidad, y en la GP1000 la articula más con normatividad del sector público en sí pero digamos ella en sí mismas ya están perfectamente articuladas y de hecho las auditorias se hacen en ISO 9001 y GP 1000. También se articula con el MECI de hecho la GP 1000 trae su comparativo con el Modelo Estándar de Control Interno.	Yo creo que no esta tan armonizada porque esta cada requisito en si por cada norma es decir esta cada debe en el sistema y cada requisito tiene su responsable entonces puede ser que por ejemplo en el MECI haya un requisito que también este en el tema de calidad entonces como son dos normas aparte y nosotros contamos el indicador por requisito ósea no los tenemos armonizados, ellos están independientes pero digamos que los responsables son los mismos entonces el responsable que hace el seguimiento pone la misma información, o sea no hay como la oportunidad de que se unan los requisitos del reporte es decir se reporta doble vez. Pero la información si es la misma porque la hace el mismo responsable.
Responsabilidad Social	El subsistema de responsabilidad como tal solo se rige por la ISO 26000 sin embargo no se hace seguimiento a sus requisitos los cuales son voluntarios, la SDP tenía a su cargo liderar el subsistema de responsabilidad social a nivel distrital por tanto al inicio se hizo un diagnostico el cual dio como resultado que este subsistema tomando como referente la ISO 26000 estaba parcialmente implementado por el cumplimiento de diferentes actividades en torno a otros subsistema o a normatividad distrital y nacional. Como tal no se hizo una armonización conectando puntualmente todos los requisitos de la ISO 26000 con normatividad asociada si no que se a nivel distrital en el lineamiento que se realizo para subsistema se definió en forma general como se estaba cumplimiento las materias básicas de la ISO26000. No obstante solo se le hizo seguimiento a los requisitos contemplados en la NTD SIG.	En el SIIP como parte de la implementación del subsistema de responsabilidad social solo se hace seguimiento a los requisitos de la NTD SIG, por tanto no se armonizan estos requisitos con otra normatividad.

Gestión Documental	Nosotros no las armonizamos, pero si hay algunas leyes que no están totalmente armonizadas con la ISO por lo que están en constante cambio. Siempre están sacando lineamientos, decretos y leyes.	No yo creo que no, nosotros reportamos la Ley 594 del 2000 que es la ley general de archivos, la ISO 14489, el decreto 514 del 2006 y la Ley 1409 del 2010, el SIG no es flexible entonces nos quedamos con los requisitos que reportábamos hace 4 años cuando inicio pero en estos 4 años ha cambiado la normatividad en gestión documental.
Seguridad de la Información	Nuestro subsistema lo que hace es tomar todos los requisitos que nos piden y unirlos, tenemos un documento de auto diagnóstico que acabamos de corregir y tomamos el diagnóstico que ya teníamos que incluía la ISO 27001 y le metimos el modelo de seguridad entonces se unió todo para que quede todo un instrumento, el problema es que cuando terminamos de unir todo sacaron un nuevo modelo. Entonces estamos proponiendo ajustar ese modelo con lo que estábamos trabajando. Ese documento es el de auto diagnóstico que contiene todas las normas, requisitos y todos los controles de seguridad de la información, es decir la ISO 27001 y el modelo de seguridad de Min TICS. Esta actividad se hace con el grupo de seguridad del distrito de la comisión distrital de sistemas el problema también radica en que al haber tanto cambios a nivel distrital las personas se han ido y del grupo solo quedamos 3.	No la NTD que tiene solo el 1% de los requisitos de nuestro subsistema ósea le falta todo el seguimiento de lo que hacemos. Al principio se quiso que se reportara todos los requisitos de la ISO 27001 pero después parece que no le hacen mucho seguimiento a estos requisitos y la dirección de planeación nos solicito hacerle seguimiento solamente a los requisitos de la NTDSIG pero igual nosotros en nuestro auto diagnóstico y documentos de aplicabilidad seguimos trabajando en eso. Al principio se reportaban los requisitos de la ISO 27001 pero finalmente no se siguieron reportando no se que se hizo al final.

Seguridad y Salud en el trabajo	En referencia a la armonización entre la NTC OHSAS 18001 y el decreto 1072 se puede decir que se hace una armonización y también se hace una armonización entre la NTDSIG y la OHSAS ya que al hacer el seguimiento a los requisitos SIG ya estamos implementados. Pero no hemos metido aun el decreto 1072 a la espera de la nueva NTD para hacer la armonización.	Nosotros hacemos seguimiento a la OHSAS 18001 no a la NTD por que la NTD está inmersa en el proceso por eso se vería reflejada la armonización. Por eso con el cumplimiento de la OHSAS se da cumplimiento a la NTD. En referencia a la 1072 tenemos muchos requisitos que están en la 18001 entonces estamos cumpliendo con las tres normas. Yo actualmente solo hago seguimiento de la OHSAS 18001 ya que cumpliendo esta cumpla la NTD desconozco si esta armonizado para los demás subsistemas, pero en la entidad por ejemplo la 14001 y la 18001 están separadas. En algunas organizaciones se hace la integración en HSQ se genera el programa de seguridad y salud en el trabajo con el componente ambiental, pero en esta entidad se maneja aparte, ambiente maneja su norma y yo manejo la mía.
Gestión Ambiental	Si se armoniza para sacar la normatividad legal ya que la Secretaria de Ambiente se basó en la norma, lo que pasa es que ya hacen falta cosas de integración al subsistema en la entidad, es decir si yo veo el PIGA está construido solo con base a la ISO 14001 tiene todos los debe de la norma pero todavía hace falta integrarlo aquí como subsistema en el sistema integrado de gestión, es decir no está articulado por ejemplo no tenemos todavía el tema de requisitos legales yo lo tengo en el PIGA, pero no lo tengo dentro del sistema integrado en la evaluación de requisitos porque la entidad no los tiene debería haber una sola base de requisitos legales, bueno la identificación de riesgos ya lo estamos logrando donde además de riesgos por proceso hay riesgos por subsistema, me imagino que va a mejorar este año.	Nosotros en el SIG reportamos siempre lo mismo reportamos los lineamientos que dio secretaria general, se cuentan con la identificación de matriz de requisitos legales, identificación de aspectos y de impactos, se sigue reportando lo mismo. Los otros que se reporta son acciones a implementar, pero no hay algo más de implementación del sistema ósea estamos repitiendo el seguimiento el cual se cumplió desde que se inició el reporte. Se reportan 5 seguimientos que se copian en los otros 35 requisitos.

Subnodos/ Anotaciones	La normas se basan en los referentes normativos por ello están armonizadas.	Normatividad no está actualizada
	No se hace como tal un ejercicio en que se comparen puntualmente requisitos legales contra requisitos de normas estándar de gestión.	Se reporta el mismo seguimiento
		No opción de armonizar seguimiento (Cumplir varias requisitos con la mismo seguimiento)

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. Entrevistas categoría Cómo se integran los subsistemas del SIG, subcategoría Planear.

Subsistema	Categoría: Cómo se integran los subsistemas del SIG
	Subcategoría: Planear
	Segmento : Planeación del SIG
	¿Cómo se hace la planificación para la integración de los subsistemas al sistema de gestión?
Control Interno	Con el propósito de que hubiese una planificación se creó el grupo operativo ya que a pesar de que existía una instancia que era el Comité técnico del SIG, pero desde esta instancia no había una verdadera integración ya que no se hacia una planificación para la integración de los subsistemas. Quizá no se ha logrado del todo pero para este año se organizo un plan de acción con el cual se pretende realizar esa integración de los subsistemas se espera que con el cumplimiento de este plan de acción poder lograr la integración.
Calidad	Esta planificación se hace desde la estructura del plan estratégico anterior y se hizo con base a dar cumplimiento al Sistema Integrado de Gestión de acuerdo a los lineamientos que da la secretaria general. Ellos nos iban guiando y nos iban diciendo como era la estructura para poder ir implementando los subsistemas a través de unos lineamientos para cada uno de los grandes temas en cumplimiento de la NTD SIG se iba haciendo el tema de la implementación y todo nace desde la planeación estratégica donde se programaron los objetivos con sus respectivos indicadores, en cumplimiento de la implementación del SIG. No obstante, los lineamientos de la Secretaria General son voluntarios digamos que si la entidad tiene otro mecanismo o otra forma para dar cumplimiento con lo que pide la NTD SIG lo puede hacer ellos emiten sus lineamientos como una guía en la cual las entidades se pueden apoyar para hacerlo.

Responsabilidad Social	La verdad no había mucha claridad sobre cómo abordar este subsistema ya que las entidades públicas dada su misionalidad hacen acciones de responsabilidad social, lo que se hizo inicialmente fue un diagnóstico en el cual se identificó que este subsistema estaba siendo implementado a través de otros subsistemas y normatividad por ejemplo la parte ambiental estaba siendo implementada por el subsistema de gestión ambiental. Luego se presentó este estudio a la secretaria general ya que conjuntamente debíamos hacer el lineamiento a nivel distrital para el subsistema, finalmente se estableció que en el lineamiento se hiciera una articulación entre las materias de responsabilidad social y la normatividad asociada a cada materia fundamental con la que le dábamos cumplimiento a este subsistema.
Gestión Documental	Yo no creo que se haya planificado ni creo que aun los sistemas estén integrados, pienso que lo que se hizo fue recoger los requisitos comunes sacar estos elementos entre todos y cada subsistema se implementó por separado. Por ejemplo cuando tenemos un elemento común como los riegos entonces todos utilizamos la misma metodología y la aplicamos a cualquier subsistema pero es un elemento común no es que estemos integrados todos cada uno hace su gestión por su lado.
Seguridad de la Información	Eso lo tenemos a futuro porque eso no se ve, por falta la armonización inicial del subsistema y después su integración al sistema integrado y eso hay que hacerlo. De hecho, una actividad que tengo en el plan es la integración del subsistema. Nosotros no lo habíamos hecho antes porque por ejemplo el subsistema decía que requiera manejar la documentación y nosotros le decíamos a la dirección de planeación que como hacíamos la integración como podemos manejar este documento y nos decía eso en el sistema no cabe entonces lo manejamos aparte y luego no dejaban subir el documento al sistema, pero nosotros los subimos porque es requisito para el cumplimiento de la norma. Ahora el siguiente paso es decirle tengo todos estos documentos para intégralos al sistema, como nos vamos a integrar es decir integrar la documentación hay que trabajar en el tema de integración. Pese a ello pienso que ya hay cosas integradas pero no las reconocemos.
Seguridad y Salud en el trabajo	Se planificó en el plan de desarrollo Bogotá Humana determinando que normatividad se debía seguir, que requisitos teníamos que generar y de ahí se desprendieron las actividades y los deber ser para el cumplimiento. En ese momento se llamaba el subsistema SISO Seguridad y salud ocupacional y esa planeación se hace dentro de la meta en el plan de desarrollo.
Gestión Ambiental	Se planificó por la obligación de implementarla como cumplimiento de la NTD SIG que pide la implementación del Sistema de Gestión de Calidad. Esta planificación se hizo mediante los lineamientos que son generados por Secretaria General y de ahí la entidad lo implementa, pero no hemos ido más allá por eso no se ha dado algo nuevo en los subsistemas, no se han integrado.

Subnodos/ Anotaciones	A través del grupo operativo / Quizá no se ha logrado es un proceso
	Se supone la integración está dada con la incorporación de lineamientos dados a nivel distrital.
	No se planifico para integrar solo se dio cumplimiento a los requisitos comunes ya establecidos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11. Entrevistas categoría Cómo se integran los subsistemas del SIG, subcategoría Hacer.

Subsistema	Categoría: Cómo se integran los subsistemas del SIG
	Subcategoría: Hacer
	Segmento :Conectar SGE Y SG
	¿Cuándo se implementa un subsistema en la entidad, se realiza un análisis identificando requisitos comunes con el sistema de gestión existente? Si la respuesta es sí, ¿Hay evidencia de este análisis?
Control Interno	Se miran los requisitos comunes por ejemplo si el subsistema de gestión ambiental me dice que tengo que tener control de los documentos y registros como yo ya no repito solo lo adapto, esa es la idea. No repetir sino adaptarnos. Igual esto ya lo tendría que adaptar el que lidera cada subsistema. No obstante, en el grupo operativo se puede mirar eso por ejemplo se hizo en lo referente a la gestión de riesgos cuando se empezó a trabajar en el tema de gestión de riesgos nos encontramos que el sistema de seguridad de la información ya tenía la tarea muy adelantada basada en lo que decía anteriormente la ISO 27001 en su versión 2006 la cual citaba se debía primero hacer el inventario de activos de información para poder trabajar la gestión de riesgos y en ese momento se dio el cambio normativo de la ISO 27001 y nos dimos cuenta que ya no era necesario el inventario de activos para gestionar los riesgos de seguridad de la información y en ese momento se estaba haciendo ya un trabajo más profundo de la gestión de riegos en la entidad entonces dándole cumplimiento a la 27001 y lo que se había adelantado en la entidad dado por el MECI y la guía metodológica del DAFP se hizo una sola tarea. Ya a su vez así se hace con lo que se debe trabajar de otros subsistemas si hay trabajo adelantado por parte de otro subsistema en el marco del sistema integrado se toma ese trabajo y se adapta para no caer en reprocesos.
Calidad	Yo creo que nosotros si intentamos hacer inicialmente, como identificar qué era lo común o cuando trabajábamos un tema como hacer que los demás trabajaran como en el mismo tema que es común para todos los subsistemas por ejemplo el tema documental como poder documentar todo lo de todos los subsistemas y cuando trabajamos todo el tema de riesgos arrancamos nada más con nuestra matriz de riesgos teniendo solo los riesgos que formaban parte de calidad y MECI y a medida que íbamos avanzando involucrando en nuestra política de administración del riegos los otros subsistemas eso lo logramos en el 2014 que ya se empezó a vincular los otros subsistemas en la política de administración de riesgo.

Calidad (continuación)	Trabajos como ese, es el que se ha hecho para integrar los subsistemas a lo que ya se tenía en el tema de calidad, digamos que calidad nos habla de riesgos pero el tema de riesgos está más fuerte en MECI en el tema de control interno sobre todo con la implementación del Decreto 943 del 2014 como se debe hacer el tema de los riesgos, ahora con el decreto 124 de enero de este año, hay un nuevo manejo para los riesgos de corrupción, entonces a medida que van saliendo lineamientos se van incorporando en los subsistemas, entonces se fue involucrando cada riesgos de cada uno de los subsistemas, así como al tema de la política de la administración del riesgos entonces aunque se manejen en matrices independientes, por ejemplo el de seguridad y salud en el trabajo y el de gestión ambiental, se maneja matrices diferentes porque su normatividad así lo exige y en el caso de gestión ambiental, porque así lo establecen los lineamientos que ha dado la Secretaría Distrital de ambiente, entonces digamos que ellos los manejan en forma de matrices independientes pero ya se ha ido como vinculando a nuestra plataforma de riesgos, por ejemplo el tema ambiental ya se logró vincular algunos riesgos y seguridad y salud en el trabajo aunque sea un riesgo en forma general está vinculado en la matriz de riesgos.
Responsabilidad Social	Pues se hizo la articulación del subsistema con las normas implementadas a nivel distrital la cual está en el lineamiento de responsabilidad social pero fue un análisis muy general.
Gestión Documental	Pues los requisitos comunes se tomaron de la NTD, no se hizo un análisis sino que la NTD te iba diciendo cuales eran los requisitos comunes y cuáles son los que cada subsistema tenía que aplicar.
Seguridad de la Información	Pues al realizar la implementación encontramos que hay cosas que son comunes y que como te digo, se trataron de integrar con la dirección de planeación, algunas cosas ya son obvias es decir sirven para todos los subsistemas, pero hay cosas que no nos dejaron integrar al subsistema. Después lo vamos a ver era la respuesta, igual siento que ya se están viendo acciones para hacer eso. Se hacía un análisis ya que algunos numerales son comunes pero no se realizaron acciones para integrarlo.
Seguridad y Salud en el trabajo	No, en ese momento cuando se crea se creó el subsistema como una isla, fue como nadie sabe del tema ya se implementaron MECI y calidad y miren haber cómo se pegan yo creo que es ese el problema fundamental de nuestro SIG que esta creado por pedacitos, nunca se creó desde el inicio como un Sistema Integrado si no que estaba MECI y calidad y los otros subsistemas llegamos a mirar cómo nos metíamos dentro de ese sistema. Nosotros tomamos cada uno de requisitos y nos preocupamos por empezar a desarrollar su subsistema, pero no se generó como la transversalidad.

Gestión Ambiental	Hemos trabajado de la mano con salud ocupacional ya que tenemos requisitos comunes, lo que se ha hecho es generar procedimiento para aportarle al de calidad, pero no se ha articulado ósea no se han identificado con los demás subsistemas. Y pues el subsistema de gestión ambiental no es transversal a toda la entidad ya que solo se ve en el proceso de recursos físicos.
Subnodos/ Anotaciones	Se adapto requisitos ya implementados
	No se realizo análisis ya que la NTD dada los elementos comunes a integrar
	El proceso lo debía liderar planeación algunas acciones eran obvias las que requerían mas análisis se posponía su análisis luego en el proceso se veía como integrarlo.
	Se implementaba por pedazos sin este análisis cada subsistema veía como integrase al subsistema de calidad y MECI

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12. Entrevistas categoría Cómo se integran los subsistemas del SIG, subcategoría Hacer.

Subsistema	Categoría: Cómo se integran los subsistemas del SIG	
	Subcategoría: Hacer	
	Segmento : Incorporar SGE en el SG	
	¿La integración del subsistema que lidera el sistema de gestión afectó la estructura organizacional y el sistema de gestión existente? Si la respuesta es sí, ¿Cómo? (ejemplo: procesos, recursos y objetivos)	¿Ha identificados requisitos específicos del subsistema que lidera establecidos en el estándar de referencia asociado? Si la respuesta es sí, ¿Cómo incorporó al sistema de gestión los requisitos específicos del subsistema que lidera?
Control Interno	En realidad no se hicieron cambios ya que el MECI es muy similar al de calidad.	Por supuesto, si debe haber requisitos específicos MECI es muy particular porque no está basado en normas ISO, de momento no recuerdo pero los tiene, tengo que revisarlo y se les da cumplimiento de acuerdo a lo que dice el MECI. Nota: Indagación posterior no señalo cuales eran los posibles requisitos específicos y aclaro que no habían requisitos específicos de este subsistema.

Calidad	La implementación del sistema integrado de gestión afecto a la organización en la medida que se tuvo que empezar a documentar que se hacía entonces se empezó a involucrar la documentación que tiene el sistema de gestión de calidad y pues ya con el sistema integrado de gestión todos se empezaron a vincular en sus procedimientos como por ejemplo que se debe hacer en caso de un accidente laboral entonces contamos con su respectivo procedimiento para el manejo de este tema. En cuanto a la estructura organizativa se afectó en la medida que se tuvieron que crear los diferentes comités para la toma de decisiones que se requiere y en el cumplimiento de la normatividad de cada uno de los subsistemas, entonces ahorita lo que se quiere es como a veces lo vemos en muchas ocasiones de forma aislada porque hay comité para seguridad y salud para el trabajo, comité para gestión documental, comité coordinador para el SIG, Comité de sistema de seguridad de la información entonces lo que se está trabajando actualmente para actualizar la resolución que reglamenta a organizativamente todo lo del SIG la resolución actual es la 2014 del 2015 que actualizo la 10 del 2013, lo que se está haciendo es poder integrar los comités y hacer un solo comité para poder manejar todos los temas. Solo no se va a lograr hacer para aquellos casos en los que la ley es muy clara y nos ordena que tengamos un comité específico para esos temas como es el caso del PIRE una parte que maneja el tema de seguridad y salud en el trabajo. Para todo lo demás estamos tratando de organizarlos	Yo pensaría que en el tema de metrología como el tema de los instrumentos de inspección que es el numera 7.6 de la ISO 9001 2008 ese nos chocaría un poco con el tema de gestión documental y en el único lugar donde lo usamos es en el archivo para garantizar que la temperatura que tiene el archivo y la humedad sean las que corresponde para la preservación de los documentos. Que sea solamente un tema de calidad no porque tenemos el tema de la planificación, de pronto en el tema de la realización de la prestación del servicio que tenemos definidos nuestros propios procedimientos para cada uno de los temas especialmente los misionales y los subsistemas vendrían hacer mas parte de los procesos de apoyo. Entonces yo creo que en el tema misional si son como mas puntuales para el tema de calidad, pero de resto todo es común.
---------	---	---

	entonces digamos que la llegada e implementación del Sistema Integrado de Gestión si afecta la estructura organizativa de la entidad en la medida que tenemos que ver que comités, quien va hacer que, quien va a liderar cada subsistema a nivel operativo también en la medida que se debe mirar que profesionales se van a encargar de liderar el tema, como se vincula la documentación en todo el sistema de gestión de calidad.	
Responsabilidad Social	En si el subsistema de responsabilidad social no afecto como tal la estructura organizacional ya que se tomaron para su implementación acciones que ya habían sido implementadas por otras normas y requerimientos por ejemplo acciones del subsistema de gestión ambiental y acciones de anticorrupción hechas en cumplimiento de la Ley 1474 de 2011 y acciones de intervenciones al clima organizacional según lo dispuesto en el Decreto 1227 del 2005.	En si el lineamiento de responsabilidad social donde se hizo una articulación de la ISO 26000 identificaron que las materias fundamentales de responsabilidad social estaban todas implementadas a través de otras normatividades y subsistemas por tanto como tal no se establecieron requisitos específicos.
Gestión Documental	El subsistema de gestión documental es algo que siempre desde la ley general de archivos todas las entidades deben tener un sistema de gestión documental entonces digamos que este se integra en algunas partes con el subsistema de calidad que maneja documentos, igual nosotros manejamos los documentos y el archivo de todos los registros y pues de documentación en general. Y pues obviamente que cambio la organización porque se creó el proceso de gestión documental y el proceso como tal tiene muchos procedimientos que están documentados y cada uno tiene sus formatos. En cuanto al personal pues ya existía una dependencia de gestión documental lo que paso fue que se creó el proceso como tal y también el subsistema fue como la adaptación de las personas al subsistema y al proceso.	Si claro todos los que están en la leyes que son específicos de gestión documental digamos la tabla de retención documental pero esta le pega a todos los procesos pero tenemos el PINAR Plan Institucional de Archivos y el Programa de Gestión Documental- PGD, los cuadros de clasificación y requisitos específicos del subsistema.

Seguridad de la Información	La implementación del subsistema modificó los procedimientos es decir instrumentos que se han hecho para trabajar las diferentes cosas del subsistema. A pesar de que yo no perciba todo integrado si lo estamos, por ejemplo, controles que son de talento humano y en el control de acceso nosotros tuvimos que cambiar muchas cosas y en ese control talento humano nos tenía que ayudar entonces existen los formatos que las personas firman al renunciar al puesto de trabajo y los que firman las contratitas que son producto de eso por ejemplo también el teletrabajo no son cosas que se trabajen de forma aleatoria eso está integrado en el subsistema. Entonces, aunque no lo veamos si hay muchísimas cosas que están integradas, pero no ha habido un proceso de integración como tal, no lo vemos porque no hemos trabajado en el. Está integrado porque en las normas hay requisitos que son comunes, pero no hay nada que te diga esto está integrado de esta manera. Entonces los cambios que hicieron fueron procedimientos, instructivos, formas de hacer las cosas, dinero no nos dan para el subsistema, esperamos que esto cambien, en referencia al personal se tiene un grupo interno de seguridad de la información lo que pasa es que aun no se ha convocado porque el cambio de administración fue muy traumático también estoy yo perteneciente a la dirección de sistemas que lidero la implementación.	Claro todo el anexo A sobre la implementación de los controles de seguridad es que esto es muy especializado, pero es que no entendemos que es de todos, no es solo de la dirección de sistemas y no debería estar en sistemas debería estar en la alta dirección y que la dirección de sistemas no es la que hace el subsistema de seguridad de la información y eso no lo entendemos. Por ejemplo, el primer dominio que es crear la política es normal y el siguiente control es hacerle seguimiento a la política, pero por ejemplo el de criptografía, el de teletrabajo el del uso de medios removibles eso es propio el subsistemas pero todos lo debemos entender, hay muchas cosas propias y técnicas porque es diferente el líder de seguridad de la información que el de seguridad informática y no vemos la diferencia. Lo que es responsabilidad de todos es la seguridad de la información y la seguridad informática si es responsabilidad de nosotros. Entonces hacer cosas en nuestros servidores para que la red funcione, mirar las vulnerabilidades eso es responsabilidad del área de tecnología, pero solo eso lo demás es responsabilidad de todos y eso no lo entendemos.
-----------------------------	---	--

Seguridad y Salud en el trabajo	Se cambió la caracterización del proceso de gestión humana y como era la dirección responsable del subsistema SISO se cambió la caracterización para que SISO se incluyera dentro del proceso de gestión humana. También se destinó profesionales a la implementación del subsistema por ello yo ingrese a hacer parte de la entidad, y se destinaron recursos para la implementación del subsistema.	Claro, todo lo de la medicina preventiva, el mapa de riesgos tienden a confundirlo con el mapa de riesgos de procesos de la entidad, pero nuestro mapa de riesgos es de valoración de riesgos y peligros pero ya del nivel locativo, medico es otro tipo de riesgo que los riesgos administrativos. Estos riesgos se tienen a parte de los riesgos institucionales y por proceso de la entidad.
Gestión Ambiental	A la entidad y en general a todos los procesos no los afecto, solo se afecto el proceso de recursos físicos porque ellos son los que hacen el mantenimiento de la entidad y por esto son los que más generan residuos e impactos. Se formó en el año 2012 por la resolución interna que conformo el tema de la gestión ambiental donde se delegó un funcionario de nivel directivo como gestor y se deben tener recursos técnicos y tecnológicos para implementar el sistema y además la conformación del comité. Nosotros también reportamos el PACA esto no lo tiene todo el distrito, nosotros diríamos que afectamos o intervenimos a la ciudad con una inversión ambiental que debemos reportar solo las entidades que hacen parte del sistema ambiental distrital que son las que reportan el PACA son 17 entidades que lo reportan entre estas están movilidad, IDU, Transmilenio, Jardín Botánico, Secretaría de Ambiente, Planeación reporta porque tenemos una línea ambiental ósea nosotros le aportamos a la ciudadanía con temas ambientales y además es el PIGA a nivel institucional. En el PACA reportamos las metas que	Si la mayoría, la identificación de impactos, el manejo de los residuos peligrosos, manejo eficiente del agua, energía ahora consumo y compras sostenibles y lo que se quiere es promover el ciclo de vida del proceso. Esto se maneja a través de clausulas a nivel contractual y verifico que haya un manejo adecuado de mis residuos, pero además el proveedor, esto hasta ahora se está montando y también promover que sean sostenibles por ejemplo que el esfero sea de plástico reciclado. Los procedimientos están relacionados al proceso de recursos físicos a los demás procesos no se han hecho con los demás proceso la verificación de cuanto papel gastan, no están aun en los demás de la entidad debería ser procedimientos transversales el procedimiento actual solo afecta recursos físicos.

	tienen la Dirección de Ambiente y Ruralidad la conformación de las UPRS algunas metas de territorial por ejemplo el código de construcción, la política de ecourbanismo. Se hace un análisis igual que el PIGA ósea cual es el plan de desarrollo cuales son las metas que tienen un componente ambiental en todas estas 17 instituciones y nosotros reportamos eso.	
Subnodos/ Anotaciones	Creación de comités, protocolos y procedimientos.	Calidad y MECI no tenían seguridad de requisitos específicos
	Delimitó roles de funcionarios	Se incorporo lineamientos y formatos nuevos
	Modificó instrumentos metodológicos y la caracterización de los procesos de calidad.	Se incorporó a procesos ya existente

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13. Entrevistas categoría Cómo se integran los subsistemas del SIG, subcategoría Hacer.

Subsistema	Categoría: Cómo se integran los subsistemas del SIG
	Subcategoría: Hacer
	Segmento : Incorporar SGE en el SG
	¿Cómo incorporó al sistema de gestión los requisitos comunes del subsistema que lidera con los requisitos de gestión existentes?*Auditoría *Requisitos de documentación *Seguimiento y medición *Acciones correctivas, preventivas y de mejora.
Control Interno	El MECI como tal tiene una estructura muy particular que no está orientada específicamente a las normas ISO sin embargo dentro de los requisitos que pide el MECI se le estaba dando cumplimiento de una u otra manera a través de cumplimiento de la NTCGP 1000 que está muy alineada al MECI y dándole cumplimiento a muchos requisitos legales que ya estaban implementados se les daba cumplimiento al decreto 943 entonces fue bastante sencilla la tarea de la implementación del MECI dada la implementación del MECI en su versión anterior y por la implementación del la NTCGP 1000.

Control Interno (continuación)	Específicamente ya hablando de los requerimientos que aboradas para hacer la política se definió un componente que hacia parte del Sistema Integrado de gestión así como también tiene un componente cada uno de los demás subsistemas, en referencia a auditoria si se hace la auditoria a MECI ya que creo q solamente al componente MECI- Calidad son los que conjuntamente se les hace la auditoria como subsistemas, los requisitos de la documentación están basados en la NTCGP1000 porque manera como se hace el control de documentos y el control de registros es rigurosa y se hace mediante el SIPA sistema de información de procesos automáticos mediante la cual se gestionan todos los documentos y registros que hacen parte del sistema integrado de gestión. En cuanto al seguimiento y medición del MECI como tal se realiza a través de la herramienta SIIP hay están todos los requisitos del MECI y a través de esa herramienta se hace el seguimiento y medición de la implementación y para finalizar el tema de acciones correctivas, preventivas y de mejorase originan planes de mejoramiento productos de diferentes fuentes de auditorías de evaluaciones de satisfacción al cliente, resultados de indicadores, PQRS, riesgos y otra más mediante las cuales surgen acciones correctivas, preventivas y de mejora las cuales son formuladas en los planes de mejoramiento correspondientes. Tenemos una herramienta a través del SIIP llamada planes de mejoramiento donde se gestiona todo lo que tiene que ver con planes de mejoramiento allí se hace la formulación, seguimiento y cierre de estos.
Calidad	Teníamos ya la base de lo que era calidad que se venía incorporando hace varios años y con la llegada de los subsistemas se fue incorporando en cada uno de estos temas, digamos que lo que no se ha logrado incorporar es el tema de auditorías porque no se logró pues ya finalizando este plan de desarrollo lograr una formación integral para los auditores teniendo en cuenta que en el mercado se encuentran cursos de auditores del sistema integrado pero nada más son del subsistema de calidad, medio ambiente y el tema de seguridad y salud en el trabajo pero en el mercado no hay un curso que nos integre los 7 subsistemas como los tenemos a nivel distrital entonces eso lo estaba manejando las Secretaria general y quería sacar una capacitación pero por el tiempo y todo no lo logro. Es como entre comillas lo que no se ha logrado vincular dentro del todo sistema integrado de gestión que tenemos pero todo los demás todo se ha ido incluyendo en la política, en la documentación como te comentaba a través del seguimiento y la medición a través de los indicadores de gestión que cada objetivo de cada subsistema tiene su indicador e informe independiente, digamos que todos se fueron vinculando y tomando como base calidad. En referencia acciones correctivas y preventivas hay un procedimiento de acciones preventivas y correctivas se aplica para cualquier subsistema para cualquier tema para cualquier tema de gestión porque el tema de mejoramiento continuo debe ser propio de la gestión de la entidad entonces todo va a mejoramiento continuo.

Responsabilidad Social	No se hace auditoria al subsistema de responsabilidad social ya que se encontró que era implementado a través de otros subsistemas no se ha realizado documentación específica para la implementación en cuanto a seguimiento y medición se establecieron dos indicadores en el plan estratégico de la Bogotá Humana a los cuales se les hizo seguimiento, no obstante con esta administración el subsistema paso a ser responsabilidad de la dirección de planeación quienes entiendo tienen la idea de dejarlo como transversal a todos los subsistemas. En referencia a acciones correctivas preventivas y de mejora en el 2014 como resultado de la revisión por la dirección se nos estableció un plan de mejoramiento ya que vieron demorado el proceso de construcción del lineamiento de responsabilidad social lo cual era una responsabilidad a nivel distrital en referencia a eso se logro sacar finalmente este lineamiento y socializarlos no obstante la aplicación estos lineamiento entiendo que es voluntaria por la entidades.
Gestión Documental	En referencia a auditoria el Archivo de Bogotá hace una visita que es lo que tomamos nosotros como auditoria, pero como tal interna no se hace, se hace como tal del proceso, nosotros como dependencia tenemos a cargo el proceso de gestión documental pero el subsistema como tal se aplica a toda la entidad. Entonces no hay como tal una auditoria especifica al subsistema. Se hace auditoria es al proceso. El archivo de Bogotá hace una visita pero no es específicamente una auditoria a todo el subsistema básicamente también la hace al proceso. El subsistema de gestión documental se documentó hay decretos que piden documentos específicos como el Plan de Gestión Documental - PGD, como los documentos archivísticos, las tablas de retención documental, o sea documentalmente también existen documentos aplicables. Seguimiento y medición la hacemos a través de Comité Interno de Archivo, donde evaluamos las acciones que se van a efectuar que existe por normatividad, allí miramos la implementación de subsistema o acciones a las que haya lugar, por ejemplo, eliminación de documentación, cambios en las TRD. Las acciones correctivas, preventivas y de mejora se dan dentro del proceso lo que pasa es que nuestro proceso está pegado totalmente al subsistema y el proceso si tiene acciones preventivas correctivas y de mejora.
Seguridad de la Información	La auditoria no se ha hecho la primera, debe hacerse y el problema de recursos aquí es complicado, así como el problema que se está viviendo con el personal todo este cambio de personal y por tanto tampoco se está dando el tema de capacitación y para que haya una auditoria al subsistema debe haber personal capacitado para hacerla. Yo tengo auditoria a mi subsistema a partir de septiembre por parte de la oficina de control interno, no sé cómo van a auditar, pero está bien que se haga una auditoria.

Seguridad de la Información (cotinuación)	En referencia a los requisitos de documentación, hemos creado muchísimos documentos en el subsistema la política, los documentos que uno crea cuando crea los controles, el inventario de activos de información, la gestión de los riesgos del inventario de activos de información, el documento de roles y hay muchísimos que no recuerdo ahora. En referencia a seguimientos y medición queda en el documento del autodiagnóstico del subsistema eso está como por GAPS, hay un gaps que son los requisitos, el otro que son los controles y otros ese es un documento que se debe hacer cada 6 meses y debe ser aprobado. El problema con el seguimiento a los requisitos es que todo debe ser elaborado, aprobado por la alta dirección y socializado o si no tu no lo hiciste. Entonces en este momento se están enviando muchos documentos para socialización y tan pronto se apruebe ese diagnóstico se socializará. Este documento se hizo en el grupo de seguridad interno se lo enviamos a la alta consejería de las TICs y ahora se lo piden a todas las entidades. En cuando acciones correctivas, preventivas y de mejora no existen porque hasta ahora no nos han hecho auditorias pero pues uno igual trabaja en eso cuando hago el seguimiento miro que hay y que se hace si algo no está funcionando bien.
Seguridad y Salud en el trabajo	En referencia a la auditoria nos incorporaron en el programa de auditoría ya no solo auditaban bienestar y capacitación, sino que también auditaban el proceso SISO y pues obviamente cuando viene el tema de la certificación de la 9001 esta es clarísima cuando indican que auditan el sistema de seguridad y salud en el trabajo. Es decir, dentro del subsistema de calidad se audita mi subsistema. Lo que más se audita es el tema de emergencia. Los requisitos de documentación digamos que ha chocado un poco el tema del proceso porque existe un protocolo de manejo documental, plantilla, tenemos un manejo de calidad frente al registro documental y el subsistema de salud y seguridad en el trabajo también tiene muchos formatos ya predeterminados por ejemplo para la matriz de riesgos, tiene un formato donde dice que se requiere medir el riesgo con esta tabla y digamos que aceptar el tipo de estilo para gestión documental ha sido nuevo aunque son cuestiones de forma no de fondo. Nosotros tuvimos que ingresar al SIG matriz de peligros, plan de emergencia, sistema de seguridad y salud en el trabajo, PIRE, formatos de atención de emergencia, formato de brigada que son por ahora los importantes. Nosotros tenemos un listado maestro que nos solicita la norma, pero no podemos meter 300 documentos solo de nosotros al sistema entonces los llevamos como un archivo de apoyo para que en el efecto de que se realice una auditoría nosotros los tengamos. Seguimiento y medición los tenemos por POA, tenemos indicadores de participación de eficiencia de eficacia e indicadores de norma, los indicadores de norma severidad, accidentalidad, ausentismo, incapacidad.

Seguridad y Salud en el trabajo (continuación)	Acciones preventivas y de mejora se tiene todo el tiempo en ocasión de que hay un accidente de trabajo inmediatamente se genera el reporte y se hacen las acciones preventivas, correctivas y de mejora proyectadas en tiempo y con responsabilidad. Como es un sistema y se mueve con personas es un sistema cambiante y eso da la oportunidad de mejora, tratamos de no llegar nunca a las acciones correctivas sino siempre a las preventivas y nuestro sistema se base en eso en la promoción y prevención de la salud laboral. También acciones de la auditoria que por lo general han ido más ligadas al tema documental quizá el tema se refiere a la socialización de los temas, la verdad no es no se socialicen los temas es que no les prestan atención y cuando pregunta señalan que no les han dicho nada no obstante se cuenta con las evidencias de la socialización, eso evidencia una dificultad.
Gestión Ambiental	Dentro de la entidad no se hace una auditoria al subsistema de gestión ambiental se tiene una auditoria que nos hace la entidad competente que es Secretaría Distrital de Ambiente, nosotros los que hacemos es reportar los requisitos que del subsistema se están reportando y el cumplimiento normativo hemos ido subiendo en la calificación tenemos una calificación del 92.5%. También además de los requisitos que hacen parte el subsistema tengo otros por decreto no solo tengo que tener la entrega adecuada de los residuos peligrosos, además tengo que tener un programa con unas acciones y vienen y me verifican, que debo tener un comité de gestión ambiental que se reúne 4 veces al año y cuáles son las actas y además el cumplimiento del subsistema. En referencia a requisitos de documentación hasta ahora no hay documentos propios del subsistema lo único que se tiene documentado es el procedimiento de identificación de aspectos e impactos y el procedimiento de los lineamientos como instrumento externo. Esta se hace porque a nosotros nos toca por norma subirla a un sistema que es de ambiente y contraloría entonces la entidad asumió esta documentación. El proceso de recursos físicos esta el procedimiento de identificación de aspectos y de impactos, el procedimiento de manejo de residuos sólidos y el procedimiento para el tema del agua y de energía, pero como tal se documenta por exigencia del PIGA y los informes que yo reporto a secretaria de ambiente PACA. En referencia a seguimiento y medición seria todo esto que se hace de seguimiento a los requisitos de la norma y normativos en el SIG, y de acciones correctivas, preventivas y de mejora, las acciones correctivas y preventivas esta basadas en lo que te decía de la auditoria, cada vez que viene la auditoria dejan observaciones el año pasado dejaron solamente 3 observaciones y se convierte en el acción en el marco del subsistema porque se debe realizar obligatoriamente además para mí se convierte en un hallazgo de secretaria de ambiente si yo no lo cumplo vienen las sanciones ambientales.
Subnodos/ Anotaciones	Tomo como base procesos y herramientas del sistema de calidad, no obstante algunas no se usan por todos los subsistemas
	No se hace auditoria integral ni se auditan todos los subsistemas
	Existen documentación que se tiene por fuera del sistema de gestión por su volumen

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14. Entrevistas categoría Cómo se integran los subsistemas del SIG, Subcategoría Verificar.

Subsistema	Categoría: Cómo se integran los subsistemas del SIG	
	Subcategoría: Verificar	
	Segmento : Mantener y mejorar la Integración	
	¿Cómo en la entidad se mide los beneficios reales del Sistema de Gestión?	¿Se realiza un programa de auditoría que involucre todos los subsistemas? (Auditoría Integral)
Control Interno	El SIG como lo habíamos comentado es una herramienta que si nos permite garantizarle a la ciudadanía servicios eficiente,eficaces y efectivos siempre tendiendo a la mejora continua, hemos podido verificar en cuanto al temas de PQRs un aumento en felicitaciones una disminución en quejas y reclamos e inclusive se ha podido identificar también una disminución en cuanto a reprocesos en general, desde esa misma atención que se le hace a la ciudadanía, se han implementado muchas mejoras en cuanto la atención a la ciudadanía que redunde en una mejor calificación para la entidad.	No, anualmente se hace una auditoria al sistema integrado de gestión tal como está establecido en la Norma técnica Distrital, pero esta auditoría no es una auditoria integral porque no abarca todos los subsistemas, esta auditoría esta en el marco del sistema de gestión de calidad y del sistema de control interno, esto se hace así porque no existen un equipo de auditores que tengan todas las competencias para hacer una auditoria al sistema integrado. Frente a ello se está en espera de que la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional quien se había comprometido a hacer un diplomado para preparar al equipo auditor para realizar auditorias integrales al Sistema de gestión, pero a la fecha no se ha realizado.
Calidad	Pues todo el enfoque y todo en lo que se mira los beneficios del sistema de gestión debe ser la satisfacción del usuario, entonces el fin último de esto es nosotros poder como entidad pública que presta una atención a la ciudadanía y partes interesadas, por nuestras misionalidad que es ver como planeamos mejor la ciudad termina todo en la satisfacción de los usuarios, ciudadanos y partes interesadas entonces nosotros manejamos nuestras mediciones de satisfacción a nivel tanto interno de cada uno de los procesos como con nuestros clientes externos para saber cual fue o cual es el beneficio, o sea	Lo que se tiene actualmente y lo que se maneja es auditoria para calidad y para el modelo estándar de control interno aun no se manejan internamente auditorias para todos los subsistemas. Sin embargo la Secretaria de Ambiente ya viene a hacer auditorias al subsistema de gestión ambiental pero de forma externa y el tema de seguridad y salud en el trabajo también vienen a hacerle una especie de auditoría pero como te decía no tenemos formados auditores integrales pues porque en el mercado no hay quien forme sobre los 7 subsis-temas, no obstante lo pretendía hacer la secretaria general pero por tiempo no se logro pero se tiene

	si están realmente satisfechos y saber que tenemos por mejorar, también el beneficio de controlar más la gestión de todo lo que se hace porque sin un sistema como tal no se tiene una forma tan juiciosa el tema de indicadores de mediciones, de cómo vamos y de que decisiones podemos tener realmente con indicadores con mediciones juiciosas entonces yo creo que el beneficio real que tiene el sistema de gestión.	presupuestado se va hacer en este plan de desarrollo.
Responsabilidad Social	Se hace una evaluación del desempeño de los subsistemas de gestión para presentarlos en la revisión por la dirección lo cual se hace actualmente dos veces al año donde se muestra el avance que se ha tenido por parte de los subsistemas si se manejan indicadores se muestra el desempeño de esos indicadores y se mira el impacto con las partes interesadas. Lo que se tiene de evidencia es en referencia a los ciudadanos es decir nuestros clientes externo a los cuales se les mide su nivel de satisfacción pero más allá no tenemos una medición. No obstante existen otras mediciones externas de otras fuentes como la medición de corrupción, transparencia estas mediciones las emite la Veeduría Distrital para todas las entidades.	Esta función la tiene la oficina de control interno de incluirla como tal en el programa de auditorías anuales y en este se incluye una fase de auditoría al sistema de gestión de calidad y control interno, pero para los demás subsistemas no se cuenta en este momento con auditores formados para poder hacer estas auditorías interna-mente y pues tampoco se ha contratado externamente. Los subsistemas que tenemos actualmente están involucrados dentro de los procesos de la entidad entonces cuando dentro de la programación de la oficina de control interno se audita un proceso también revisan documentos y registros del subsistema pero no tiene ese enfoque de auditoría a un subsistema sino de un seguimiento a los que está documentado mas no de un conocimiento amplio y específico de la normatividad que le aplica a cada subsistema y técnico tampoco para que eso le aporte un valor real a este tipo de auditoría como subsistema de gestión.
Gestión Documental	Pienso que intentamos medir los beneficios no estoy segura que los lleguemos a medir totalmente, pero si los intentamos medir a través del desempeño de los subsistemas que los hacemos en los comités que tenga establecido cada subsistema o en la revisión por la dirección. Y allí se mira que es lo que está aportando cada subsistema a la entidad.	No se hacen auditoria integrales hay subsistemas que no se auditan como el de seguridad de la información

Seguridad de la Información	Yo creo que los beneficios del sistema no se miden solo se cumplen es decir no se mide en si el impacto, no hacemos esas cosas entonces lo que te digo todos creen que eso es un fastidio y en el momento que le ponen más atención es en el momento de estudiar para el examen.	No porque para eso tú tienes que estar formado como auditor integral y nosotros ya estamos desactualizados aquí realmente solo se hace la auditoria del subsistema de calidad que es en el cual nosotros estamos certificados no se hace la auditoría integral, se debía de hacer pero para eso hay que preparar a los auditores.
Seguridad y Salud en el trabajo	En mi caso se mide por la disminución de la accidentalidad y de la enfermedad laboral pero aun así el accidente es algo fortuito entonces no es que la gente se quiera accidentar simplemente pasa, de pronto el tema es más hacia la enfermedad laboral ya que tu pues evitar tener un problema de columna o que se exacerbén síntomas osteomusculares, entonces hay una oportunidad de medir el ambiente de trabajo o si necesitas una adaptación del sitio de trabajo. En referencia al sistema integrado la única forma es con la certificación yo no veo otra porque lo que se mira es el cumplimiento de los indicadores pero por ejemplo yo tengo un indicadores que dice que por lo menos el 70% asistan a una actividad del subsistema pero esto no me quiere decir si la capacitación haya generado realmente una retroalimentación o una aceptación del tema tratado entonces realmente creo que se este momento no tenemos como medir un beneficio real.	El subsistema se integra dentro de la auditoria de calidad, nos ingresaron al programa de auditoría el año pasado ya que cuando empiezan a conocer la norma y por la solicitud hecha ya que es un requisito que yo tengo que cumplir me integran en el cronograma de auditoría.
Gestión ambiental	Yo creo que el beneficio real hasta ahora no se está midiendo del SIG lo que se ha hecho es que por subsistema se hace la medición de algunas acciones de cada subsistema pero no hay una medición de si por ejemplo al implementar el SIG se redujo los tiempos como medidas que	

Gestión Ambiental (continuación)	me dan más el impacto y en general nos vamos mas a medidas del subsistema de calidad eficacia, eficiencia y efectividad por ejemplo como medimos el impacto del subsistema de seguridad de la información si en realidad la información está bien guardada , si se archiva bien , en ambiental se debería hacer por su impacto también como ahorro en el agua. No obstante, la estructura de este edificio es coyuntural, mis indicadores serian reducción del consumo de agua, reducción del consumo de energía, el aumento de entrega a residuos aprovechables, disminución en la generación de residuos peligrosos, pero en realidad no se puede hacer en esta entidad porque el edificio es de hacienda solo se tiene un contador y somos 9 entidades. Lo que se hace es generar hábitos en los funcionarios y se verifica algunos de estos indicadores en la sede del archivo donde si se puede medir de forma independiente y en este edificio lo que hace hacienda es que da una estadística de acuerdo a los metros cuadrado que tiene cada entidad. A pesar que secretaria de ambiente pida bajar los consumos por ejemplo del agua a pesar de que yo haga acciones para cumplir este objetivo si otra entidad aumento su consumo nos aumenta a las 9 entidades el consumo del agua. Entonces en realidad solo estoy midiendo los beneficios del sistema a través del cumplimiento normativo y acciones encaminadas para que los funcionarios tomen hábitos y conciencia ambiental.	No, no hay una auditoria integral. En si se hace la auditoria de MECI y calidad y además aparte se hace la del subsistema de gestión ambiental.
---	--	--

Subnodos/ Anotaciones	Indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad	No se hacen auditoria integrales
	No hay una medición de impacto, se queda en medición de cumplimiento normativo.	Se audita el subsistema si hace parte de un proceso dentro de la auditoria de calidad.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15. Entrevistas categoría Como se integran los subsistemas del SIG, subcategoría Verificar.

Subsistema	Categoría: Cómo se integran los subsistemas del SIG	
	Subcategoría: Verificar	
	Segmento : Mantener y mejorar la Integración	
	¿Se realizan revisiones desde la dirección donde se evalúa el desempeño de todos los subsistemas de gestión existentes? (Conjunta o separa)	
Control Interno	Si se hace revisiones por la dirección al SIG, la NTD SIG establece que se deben realizar dos revisiones anuales, actualmente se está dando un cumplimiento parcial a este requerimiento, se hacen dos al año pero se hace una de la vigencia anterior y otra de la vigencia en curso, se pretende hacer dos en realidad por vigencia dándole cumplimiento a lo que está establecido por la NTD SIG. En la revisión por la dirección una de información de entrada es el desempeño de los subsistemas, entonces se revisan el desempeño de cada uno de los subsistemas en cuanto a los que se ha propuesto realizar en la vigencia. Al principio se mira la necesidad de recursos, se establece ese plan de acción que debe realizar el subsistema en el marco del SIG, se le da viabilidad a estas actividades y al final se evalúa el cumplimiento de cada una de ellas. Esta revisión es una revisión conjunta porque es a todo el sistema integrado de gestión pero separadamente se evalúa el desempeño de cada subsistema, a su vez también se evalúa el desempeño SIG mediante los indicadores que están establecidos para darle cumplimiento a la implementación del SIG.	
	Si ya llevamos dos años consecutivos que hacemos la revisión al SIG entonces en la revisión que se hace en cumplimiento de la norma de calidad que es la que nos exigen para presentarnos en la auditoria con el ente certificador y también en cumplimiento de la NTD, presentamos el resultado de todos los subsistemas ya lo hemos venido haciendo durante dos años consecutivos se toma las decisiones que haya lugar se documentan todo para los 7 subsistemas. Se hace una presentación integral en el tema de seguimiento y medición donde se presentan los indicadores de proceso y también se mira desde el punto de vista del desempeño de los subsistemas y se presentan los indicadores de cada uno de los subsistemas y acciones que se realizaron en marco de cada subsistema.	

Responsabilidad Social	Se realizan revisiones por la dirección por parte del Comité Coordinador del SIG que está conformado por los altos directivos de la entidad se realiza dos veces al año, la dirección de planeación identifico con cada una de las normas aplicables al sistema de gestión cuales deberían ser las entradas para esa revisión por la dirección, se solicita la información se consolida se hace la presentación y un informe para que lo revise el comité técnico luego pasa al comité coordinador donde el director o directora de planeación presenta la revisión a la dirección y el comité coordinador toma las decisiones y aprueba las acciones que se requieran para que se mejore el servicio o se asignen los recursos, capacitaciones o lo que hay a lugar para mejorar el desempeño del sistema integrado de gestión. Esta revisión se hace conjunta en casa sesión se presenta el desempeño de cada uno de los subsistemas obviamente la información que se presenta del subsistema de gestión de calidad es mucho más amplia que la de los demás subsistemas.
Gestión Documental	Si se hace la revisión por la dirección, y aunque se hace una sola revisión es lo mismo ósea se hace es decir se revisa por separado cada subsistema.
Seguridad de la Información	Si se hace esa revisión, pero lo que yo he observado en las anteriores es que yo no sé cómo lo hacían, ya que en la revisión por la dirección salen acciones que hay que hacer y hay que hacerles planes y cuando llegaban a ejecutar las acciones nosotros les decíamos que eso no se podía hacer, así que era mentira porque la parte de tecnología debe estar integrada en esos comités y aquí no se hace eso. Por eso me gusta lo que se está haciendo ahora para la revisión por la dirección. Es decir, nos reunimos los del grupo directivo y miramos la presentación a revisar por la dirección por tanto desde la visión de cada subsistema se mira que acciones son viables por eso digo que si se están dando los cambios. En referencia a como es esta revisión se presentan los subsistemas de forma separada.
Seguridad y Salud en el trabajo	La revisión por la dirección está muy normada también y se hace como cumplimiento a la NTD SIG también es un requisito de la 18001 dentro del decreto 1072 y es muy puntual a el subsistema lo integraron desde junio del año pasado. Anterior a eso nunca había habido una integración del sistema de seguridad y salud en el trabajo dentro de la revisión por la dirección. Se hace una revisión conjunta, pero se presenta cada subsistema de forma separada en la presentación conjunta.
Gestión Ambiental	Se hace una revisión a la dirección a todos los subsistemas y cada uno presenta sus avances en el marco del subsistema solo hasta este año pidieron un informe más detallado ahora se pidió cumplimiento normativo, implementación del plan de acción de cada uno de los programas y logros del subsistema.

Subnodos/ Anotaciones	Revisión se hace conjunta, pero se evalúa de manera separada cada subsistema.
--------------------------	---

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16. Entrevistas categoría Cómo se integran los subsistemas del SIG, subcategoría Ajustar.

Subsistema	Categoría: Cómo se integran los subsistemas del SIG
	Subcategoría: Ajustar
	Segmento : Lecciones aprendidas
	¿Se realizan acciones para mantener y mejorar la integración del Sistema de Gestión? (Recomendaciones para mejorar la integración)
Control Interno	Producto de una necesidad que se identifico y es que cada subsistema iba por separado, cada uno iba en una carrera por lograr sus objetivos y mostrarse como el más eficaz, se creó el grupo operativo para lograr la integración de los subsistemas al sistema integrado de gestión, sin embargo las tareas del grupo operativo en esa gestión no han sido las esperadas, se espera que con la actualización del acto administrativo que reglamenta el sistema integrado de gestión que elimino el comité técnico de SIG que es una instancia en la cual no se estaban dando los resultados previsto y se pasan esas funciones al grupo operativo y al comité coordinador del SIG. Este grupo operativo le va a dar más cumplimento a la NTD ya que actualmente está siendo integrada solo por un representante por subsistema, pero se ordena que debe asistir un representante de cada proceso. Grupo operativo reglamentado por ese acto que se está revisando inclusive contará común grupo interdisciplinario de trabajo de seguridad de la información y ellos tienen un equipo de profesionales servidores públicos que ya tienen varios años trabajando en el tema y son muy buenos en el manejo de seguridad de la información cuando se vayan a tratar estos temas se va a contar con este grupo.
Calidad	Si nosotros realizamos producto de la revisión por la dirección seguimiento a los indicadores de gestión de cada subsistema el tema de planes de mejoramiento y producto del resultado de cada uno cada cual va proponiendo sus acciones de mejora si hay lugar a ellas y como producto la definición del mapa de riesgos. Pero enfocada a recomendaciones para mejorar la integración del sistema de gestión realmente no hemos no se ha realizado algo más profundo. Yo creo que ya con la definición de la nueva norma técnica distrital la secretaria general en una reunión que tuvimos con ellos han identificado eso que cada una de las entidades del distrito ha implementado los subsistemas por aparte sin ver esa articulación que debe haber entonces el enfoque que le van a dar a esta norma es intentar poder integrar realmente estos subsistemas.

Responsabilidad Social	De los productos y requisitos que aun tenemos que cumplir de la NTD se está trabajando en la integración de lo que falta entonces por ejemplo está en proceso el procedimiento de identificación de requisitos legales y evaluación de los mismos nos hace falta todavía el tema de las auditorias integrales pero pues esta acción debe ser tomada a nivel del distrito entonces es la secretaria general la que está en proceso de ver cómo se van a formar auditores internos que cubran todos los siete subsistemas de gestión. Han hecho algunas acciones como fue unas auditorias cruzadas, pero sobre temas específicos de acuerdo a los productos que se reportan en el SISIG. A nosotros de los 45 productos nos revisaron el tema de normograma y control de documentos y se verificaron los requisitos asociados a esos productos y identificaron si teníamos oportunidades de mejora y pues además de eso a través de grupo operativo se hace campaña para que se utilicen los planes de mejoramiento y se suban todos los documentos del sistema de gestión y no se tengan aparte es decir no oficializado.
Gestión Documental	No, lo que yo veo es que en cada revisión por la dirección lo que hace son recomendaciones para cada subsistema pero como tal recomendaciones para la integración no.
Seguridad de la Información	Yo creo que es tema de integración hasta ahora se va a trabajar eso no existe.
Seguridad y Salud en el trabajo	Yo creo que si digamos que el tener el grupo operativo me parece que si genera esa intención de transversalidad y esa intención de integrar permanentemente y pues así mismo hemos empezado a subir la información y a generar esa intención de hacerlo y creo que vamos por buen camino. Si hay la intención y en medio de todo creo que si hay acciones el hecho de haber gestado el grupo operativo ya es un hecho.
Gestión Ambiental	Como integración del sistema nos toca mirar como ya articulamos todos esos procedimientos por ejemplo el de auditoría, una auditoria integrar estamos haciendo solo auditoria a calidad y MECl. Por ejemplo, el de comunicaciones externas y internas, pero en realidad no hay acciones que se planteen para mejorar la integración de los subsistemas y esto también se debe a que no se hace una auditoria integral.
Subnodos/ Anotaciones	Recomendaciones para cada subsistema no recomendaciones para la integración
	El grupo operativo se creó para tal fin.

Fuente: Elaboración propia.