

Plan de acción para la gestión y fortalecimiento institucional del SG-SST conforme a la Resolución 0312 de 2019 en la sucursal Bolívar de Coosalud EPS en la ciudad de Cartagena.

Rocio del Carmen Cabarcas Reyes

Trabajo de grado para optar el título de Especialista en Seguridad y Salud en el Trabajo

María Alejandra Cárdenas Quintero

Esp. en Salud Ocupacional

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ingenierías y Arquitectura

Especialización en Seguridad y Salud en el Trabajo

2026

Dedicatoria

A Dios, que para mí siempre ha sido esa inagotable fuente que me llena de sabiduría y fortaleza, por guiarme en cada paso de este camino, por darme aliento y recordarme que todo esfuerzo tiene recompensa cuando se construye con fe y perseverancia y por sostenerme en esos momentos de cansancio.

A mi hijo, que ha sido un gran soporte en mi vida, porque siempre ha confiado y creído en mí. Por darme ánimo, por siempre estar y por su paciencia, gracias. Su apoyo, comprensión y amor me ha ayudado a seguir progresando en este largo trayecto académico.

Estas palabras también son para mí, por haberme atrevido a enfrentar el desafío de seguir aprendiendo, por no rendirme ante los obstáculos y por confiar en que la perseverancia y el esfuerzo siempre producen buenos resultados. Este éxito personal y profesional es otro paso hacia mi desarrollo.

Gracias de igual manera a todas las personas que, en cierto modo, se mantuvieron presentes a lo largo de todo este camino, apoyándome cuando era necesario. Ese gesto de apoyo contribuyó a que este proceso se hiciera realidad.

Este trabajo es el resultado de numerosas horas de dedicación, esfuerzo y compromiso con mi formación, además de la confianza brindada por todas las personas que han estado a mi lado en este trayecto.

Agradecimientos

En primer lugar, doy gracias a Dios por haberme otorgado la sabiduría y la fortaleza necesarias para culminar este período de formación académica.

A mi hijo, que es mi familia, estar a mi lado durante todo este proceso fue esencial para seguir adelante hacia esta meta y permanecer en pie, sobre todo durante los períodos de mayor demanda académica.

Quiero también mostrar mi agradecimiento a Coosalud EPS, la compañía para la que trabajo, por darme la oportunidad de realizar este trabajo de grado en forma de consultoría. Esta vivencia me permitió poner en práctica lo que aprendí y contribuir, desde la perspectiva de la Seguridad y Salud Laboral, a reforzar los procesos institucionales.

Asimismo, quiero expresar mi gratitud a mi profesora tutora por sus sugerencias útiles, y su guía académica durante el desarrollo de este trabajo; con su asesoramiento se logró consolidar la propuesta que se planteó.

Por último, doy las gracias a los profesores de la especialidad por compartir sus conocimientos y enseñanzas durante todo este proceso educativo, contribuyendo de manera significativa a mi desarrollo personal y profesional.

A todos ellos, mi sincero agradecimiento por haber hecho parte de este logro académico.

Contenido

Introducción	19
1. Identificación de la empresa donde se desarrolló la consultoría	21
2. Título	21
2.1 Problema identificado para el proceso de consultoría.....	21
2.2 Formulación del problema	23
2.3 Justificación.....	23
2.4 Objetivos	25
2.4.1. Objetivo general	25
2.4.2. Objetivos específicos.....	25
3. Marco referencial.....	26
3.1 Antecedentes	26
3.1.2 Internacionales.....	26
3.1.2 Nacionales	27
3.1.3 Locales.....	29
3.2 Marco teórico	33
3.3 Marco conceptual	36
3.4 Marco legal.....	41
3.5 Marco normativo.....	43
4. Diseño metodológico.....	46
4.1 Alcance.....	49
4.2 Propuesta metodológica	51
4.3 Universo, población y muestra.....	59

4.4 Aspectos éticos	59
4.4.1. Protección de Datos Personales (Habeas Data).....	59
4.4.2. Derechos de Autor y Propiedad Intelectual.....	59
4.4.3. Consentimiento Informado	60
4.4.4. Confidencialidad de la Información	60
4.4.5. Declaración de Conflictos de Interés.....	61
5. Desarrollo	61
5.1. Aplicación de instrumentos	65
5.1.1. Datos para calcular el tamaño de la muestra para una población finita	66
5.2. Análisis estratégico del SG-SST a partir de los resultados de la encuesta aplicada al personal	98
5.3. Articulación de la Matriz DOFA con los objetivos de la Consultoría del SG-SST	104
5.4. Plan de acción para la gestión y fortalecimiento institucional del SG-SST de Coosalud EPS – Sucursal Bolívar (Cartagena) Conforme a la Resolución 0312 de 2019.....	110
6. Lecciones aprendidas.....	117
7. Conclusiones.....	120
8. Recomendaciones	122
Referencias.....	124

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Caracterización de Coosalud EPS sucursal Bolívar</i>	21
Tabla 2. <i>Estructura de la matriz DOFA aplicada a Coosalud EPS sucursal Bolívar</i>	54
Tabla 3. <i>Plan de desarrollo de la consultoría</i>	58
Tabla 4. <i>Presupuesto para el desarrollo de la consultoría</i>	58
Tabla 5. <i>Cálculo del tamaño de la muestra</i>	68
Tabla 6. <i>Población por áreas</i>	69
Tabla 7. <i>Trazabilidad entre objetivos específicos, metodología y resultados</i>	97
Tabla 8. <i>Matriz DOFA – Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo Coosalud EPS sucursal Bolívar</i>	101
Tabla 9. <i>Lecciones aprendidas de la consultoría</i>	118

Lista de figuras

Figura 1. <i>Sexo</i>	72
Figura 2. <i>Tipo de contrato</i>	73
Figura 3. <i>Área o puesto donde labora</i>	74
Figura 4. <i>Tiempo de servicio en la empresa</i>	74
Figura 5. <i>¿Se le ha comunicado claramente sobre sus responsabilidades en Seguridad y Salud en el Trabajo (cuidado de la salud, cumplimiento de directrices del SG-SST, participación en capacitaciones, entre otras)?</i>	75
Figura 6. <i>¿Tiene conocimiento sobre la constitución del COPASST y ha participado o conoce los procesos de convocatoria, elección, conformación, vigencia y funciones de sus miembros?.....</i>	76
Figura 7. <i>¿Tiene conocimiento sobre la constitución del Comité de Convivencia Laboral (COCOLA) y ha participado o conoce los procesos de convocatoria, elección, conformación, vigencia, funciones y responsabilidades de sus miembros?</i>	77
Figura 8. <i>¿En Coosalud EPS sucursal Bolívar se realiza inducción y reinducción en los temas de seguridad y salud en el trabajo al personal de manera formal y estructurada?</i>	78
Figura 9. <i>¿La empresa cuenta con un cronograma anual de capacitación en Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) que se cumple dentro del horario laboral y es impartido por capacitadores idóneos?</i>	79
Figura 10. <i>¿Tiene conocimiento de que Coosalud EPS sucursal Bolívar cuenta con una política del SG-SST y esta le ha sido socializada?</i>	80
Figura 11. <i>¿Conoce usted los objetivos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) de Coosalud EPS sucursal Bolívar?</i>	81

Figura 12. <i>¿Tiene conocimiento de que Coosalud EPS sucursal Bolívar cuenta con un Plan de Trabajo Anual del SG-SST?</i>	82
Figura 13. <i>¿Tiene conocimiento sobre los resultados de la rendición de cuentas del desempeño del personal encargado del SG-SST?</i>	83
Figura 14. <i>¿Sabe usted si Coosalud EPS sucursal Bolívar cuenta con una matriz legal actualizada en SST y tiene conocimiento sobre algunos de sus aspectos legales?</i>	84
Figura 15. <i>¿Conoce cómo funciona el mecanismo de auto reporte en SST (solicitudes, quejas, inquietudes de los trabajadores, entre otros)?</i>	85
Figura 16. <i>¿Tiene conocimiento sobre cómo se gestiona el cambio dentro del SG-SST en Coosalud EPS sucursal Bolívar?</i>	86
Figura 17. <i>¿La sucursal Bolívar de Coosalud EPS sucursal Bolívar cuenta con un programa de promoción y prevención que incluya capacitaciones estilos de vida y entorno saludable y haya sido socializado al personal?.....</i>	87
Figura 18. <i>¿Coosalud EPS sucursal Bolívar comunica al personal las acciones de mejora y lecciones aprendidas cuando ocurren accidentes laborales u otros eventos?</i>	88
Figura 19. <i>¿La empresa socializa los resultados de los indicadores de SST (frecuencia y severidad de la accidentalidad, mortalidad por accidente de trabajo, prevalencia e incidencia de enfermedad laboral y ausentismo por causa médica)?</i>	89
Figura 20. <i>¿Coosalud EPS sucursal Bolívar cuenta con una matriz de identificación de peligros y evaluación de riesgos actualizada, disponible y socializada?.....</i>	90
Figura 21. <i>¿La empresa involucra a los trabajadores en la identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos?</i>	91

- Figura 22.** *¿Tiene conocimiento sobre los riesgos y peligros de su puesto de trabajo, así como de las medidas de prevención y control, uso de EPP y actuación en emergencias? 92*
- Figura 23.** *¿Coosalud EPS sucursal Bolívar ha implementado medidas de prevención y control de los riesgos identificados y ha capacitado al personal sobre estas? 93*
- Figura 24.** *¿Coosalud EPS sucursal Bolívar cuenta con un plan de emergencias documentado, actualizado y socializado mediante capacitación al personal? 94*
- Figura 25.** *¿La empresa cuenta con una brigada de emergencias y realiza procesos de convocatoria, selección, capacitación y dotación? 95*
- Figura 26.** *¿Coosalud EPS sucursal Bolívar comunica al personal los resultados de la auditoría anual del SG-SST, así como las acciones de mejora y su efectividad? 96*

Lista de apéndices

Apéndice 1. *Plan de acción sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SG-SST)*

Coosalud EPS – sucursal Bolívar

Apéndice 2. *Ruta Estratégica y Operativa para el Desempeño del SG-SST*

Apéndice 3. *Encuesta de evaluación del Sistema General de Seguridad y Salud en el Trabajo*

Coosalud EPS sucursal Bolívar

Apéndice 4. *Formato de estándares mínimos Coosalud EPS sucursal Bolívar*

Resumen

La presente consultoría tiene como finalidad evaluar el nivel de cumplimiento del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) de la sucursal Bolívar de Coosalud EPS, conforme a los lineamientos establecidos en el Decreto 1072 de 2015 y los Estándares Mínimos definidos en la Resolución 0312 de 2019 (Ministerio del Trabajo, 2015, 2019). Para ello se aplicó la metodología PHVA, ampliamente reconocida como un modelo eficaz para la mejora continua en los sistemas de gestión (Deming, 1986). El proceso incluyó revisión documental, observación en campo, verificación de evidencias y análisis del nivel real de implementación del sistema. Los hallazgos muestran avances en varios componentes del SG-SST; sin embargo, también se identificaron brechas relacionadas con la actualización de procedimientos, el monitoreo de programas y la gestión de riesgos prioritarios. Estas necesidades de mejora coinciden con las recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo, que enfatiza la importancia de realizar evaluaciones periódicas para garantizar ambientes laborales seguros y saludables (OIT, 2021). Con base en los resultados, se elaboró un plan de acción orientado a fortalecer la gestión preventiva, cerrar brechas normativas y consolidar una cultura organizacional enfocada en la seguridad y la salud de los trabajadores. Este resumen refleja de manera general el estado actual del SG-SST en la sucursal Bolívar de Coosalud EPS y establece orientaciones prácticas para avanzar en la mejora continua del sistema.

Palabras clave: SG-SST, gestión preventiva, cultura organizacional, metodología PHVA, mejora continua.

Abstract

This consultancy aimed to evaluate the level of compliance of the Occupational Health and Safety Management System (OHSMS) at the Bolívar branch of Coosalud EPS, in accordance with the guidelines established in Decree 1072 of 2015 and the Minimum Standards defined in Resolution 0312 of 2019. The PHVA (Plan–Do–Check–Act) methodology was applied as a recognized model for continuous improvement in management systems. The assessment process included document review, field observation, evidence verification, and analysis of the actual level of system implementation. The findings revealed progress in several components of the OHSMS; however, gaps were identified in areas such as procedure updates, program monitoring, and the management of priority risks. These improvement needs are consistent with the recommendations of the International Labour Organization, which highlights the importance of periodic evaluations to ensure safe and healthy working environments. Based on the results, an action plan was developed to strengthen preventive management, close regulatory gaps, and consolidate an organizational culture focused on occupational safety and health.

Keywords: SG-SST, preventive management, organizational culture, PHVA methodology, continuous improvement.

Glosario

Accidente de trabajo: suceso repentino que ocurre por causa o con ocasión del trabajo y que produce en el trabajador una lesión orgánica, perturbación funcional, invalidez o muerte. Este concepto es fundamental para la gestión preventiva del SG-SST y se encuentra definido en la legislación colombiana (Congreso de la República de Colombia, 2012).

Acciones correctivas: actividades implementadas para eliminar la causa de una no conformidad identificada en el SG-SST, con el fin de evitar su repetición. Estas medidas se establecen a partir del análisis de hallazgos, incidentes o resultados de evaluaciones internas (ISO, 2015).

Acciones preventivas: son aquellas acciones que buscan prevenir posibles fallas o eventos adversos. el objetivo de estas medidas es reducir la posibilidad de que suceda una no conformidad. Para el SG-SST, las acciones preventivas se fundamentan principalmente en identificar los peligros a tiempo y aplicar estrategias para evitar que estos ocurran (ISO, 2015).

Análisis de brechas: este análisis se refiere a comparar lo que establecen los estándares o la norma con la condición real del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo dentro de la entidad. Este ejercicio permite detectar las diferencias o aspectos que no se están implementando completamente, lo cual ofrece la posibilidad que se dé prioridad a las acciones de mejora para robustecer el sistema (Ministerio del Trabajo, 2019).

Auditoría interna del SG-SST: la auditoría interna es un procedimiento estructurado y documentado que posibilita la revisión objetiva del funcionamiento del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. A través de este procedimiento, se examina el grado de

Cumplimiento de los estándares establecidos por la organización, así como de los lineamientos institucionales y las exigencias legales. Asimismo, ofrece la posibilidad de poder identificar las no conformidades, así como las oportunidades que respaldan el proceso de mejora continua (ISO, 2018).

Autocuidado: se refiere a los hábitos, prácticas y comportamientos que cada trabajador pone en práctica para proteger su salud y prevenir peligros en el sitio de trabajo. El autocuidado se fomenta como un componente esencial para consolidar la cultura en el SG-SST, promover la responsabilidad individual en cuanto a la salud y la seguridad laboral, así como prevenir (OIT, 2001).

Brecha: se emplea el término brecha para referirse a la discrepancia entre la situación de un sistema o proceso en este momento y el nivel que debería lograrse conforme a los estándares establecidos o a los requisitos normativos. Este concepto es muy empleado en los sistemas de gestión como base para determinar acciones de mejoramiento (ISO, 2015).

Consultoría en seguridad y salud en el trabajo: se comprende como un proceso especializado de acompañamiento técnico que tiene como objetivo ayudar a las organizaciones en el fortalecimiento, evaluación y análisis de su Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Este proceso puede incluir revisión normativa, diagnóstico organizacional y la formulación de recomendaciones que contribuyan al mejoramiento continuo del sistema (Ministerio del Trabajo, 2015).

Control de riesgos: se refiere al conjunto de acciones que se implementan para erradicar o disminuir los riesgos existentes en el ambiente laboral hasta alcanzar niveles aceptables. La llamada jerarquía de controles se aplica para su implementación, dándole prioridad a la

eliminación del riesgo, la sustitución, los controles administrativos, los controles de ingeniería y, como último recurso, la utilización de elementos de protección personal (ISO, 2018).

Cultura de seguridad y salud en el trabajo: la cultura de seguridad se relaciona con los valores, creencias y comportamientos que comparten los miembros de una organización frente a la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo. Cuando esta cultura es sólida, se favorece la adopción de prácticas preventivas y se contribuye a disminuir la ocurrencia de accidentes y enfermedades laborales (Reason, 1997).

Diagnóstico del SG-SST: es el proceso mediante el cual se analiza el estado actual del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en una organización. Para realizarlo se utilizan diferentes herramientas, como revisión documental, listas de verificación, entrevistas y observación directa, lo que permite identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora para el sistema (Ministerio del Trabajo, 2019).

Enfermedad laboral: afección de la salud adquirida como resultado de la exposición a factores de riesgo inherentes a la actividad laboral o al entorno de trabajo, reconocida como tal por la normativa vigente (Congreso de la República de Colombia, 2012).

Estándares mínimos: criterios obligatorios que permiten evaluar el SG-SST, definidos en la Resolución 0312 de 2019 (Ministerio del Trabajo, 2019).

Gestión del riesgo: proceso continuo que comprende la identificación de peligros, evaluación de riesgos y aplicación de controles, con el propósito de prevenir accidentes de trabajo y enfermedades laborales dentro del SG-SST (Ministerio del Trabajo, 2015).

Gestión documental: dentro del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, la gestión documental comprende las actividades relacionadas con la elaboración, actualización, organización, control y conservación de documentos y registros del sistema. Su

adecuada administración permite que la información esté disponible cuando se requiera, facilite la trazabilidad de los procesos y respalde el cumplimiento de los requisitos normativos. Además, constituye un soporte fundamental para las actividades de seguimiento, auditoría y toma de decisiones dentro del sistema de gestión (ISO, 2015).

Indicadores de gestión en SST: los indicadores de gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo son herramientas utilizadas para medir y analizar el desempeño del SG-SST. A través de estos indicadores es posible evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, realizar seguimiento a las actividades del sistema y contar con información que apoye la toma de decisiones orientadas al mejoramiento continuo (ISO, 2018).

Lista de verificación (checklist): la lista de verificación es un instrumento técnico que permite una revisión sistemática para verificar si se cumplen determinadas condiciones normativas o procedimientos establecidos en el SG-SST. Su utilización hace más sencillo identificar las fortalezas, elementos que pueden ser optimizados y posibles vacíos en la implementación del sistema, mediante el suministro de una guía estructurada para la evaluación (Ministerio del Trabajo, 2019).

Mejora continua: este concepto hace referencia al proceso continuo por el cual una organización procura robustecer y mejorar su Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Laboral. Esta práctica se basa en la evaluación continua del rendimiento del sistema y en la ejecución de acciones correctivas., preventivas y de mejora, con el fin de optimizar los resultados y la gestión de los riesgos laborales (Deming, 1986).

Modelo del queso suizo: Reason, el creador de la teoría del queso suizo, sostiene que los accidentes no son causados por un solo factor, sino por la presencia simultánea de numerosos errores en una organización. Estas fallas pueden estar latentes o activas, y cuando

coinciden hacen posible que el evento tenga lugar. El modelo enfatiza la importancia de reforzar las barreras de seguridad y los controles dentro de las organizaciones para prevenir incidentes y accidentes (Reason, 1997).

Participación de los trabajadores: la participación de los trabajadores implica que se involucren activamente en las actividades que se relacionan con la seguridad y la salud en el trabajo. Esto incluye la identificación de peligros, la evaluación de los riesgos y proponer acciones en pro de la prevención y las mejoras. Una efectiva participación del personal es considerada un principio fundamental para un correcto funcionamiento del SG-SST y para que se pueda fortalecer la cultura preventiva en las organizaciones (OIT, 2001).

Peligro: fuente o situación con capacidad de causar impacto negativo, conforme a las directrices de la OIT (2001) y la norma ISO 45001 (ISO, 2018).

PHVA: ciclo de mejora continua creado por Deming (1986) y aplicado por normas como ISO 9001 e ISO 45001 para estructurar sistemas de gestión (ISO, 2015; ISO, 2018).

Plan de acción: herramienta de gestión que organiza las acciones necesarias para cerrar brechas identificadas en el SG-SST, estableciendo responsables, plazos, recursos e indicadores de seguimiento (Ministerio del Trabajo, 2015; Ministerio del Trabajo, 2019).

Responsabilidad organizacional: compromiso asumido por la alta dirección y los diferentes niveles jerárquicos de la organización en relación con la implementación, mantenimiento y mejora del SG-SST. Este concepto conlleva la asignación precisa de autoridad, recursos y funciones para asegurar una administración eficaz de la salud y seguridad en el trabajo (Ministerio del Trabajo, 2015).

Riesgo laboral: es la probabilidad de que un peligro cause un daño, de acuerdo con los modelos de gestión del riesgo que propone Reason (Reason, 1997).

SG-SST (Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo): se refiere al conjunto de políticas, procesos y actividades que una organización pone en marcha para gestionar sistemáticamente la seguridad y la salud de sus trabajadores. Con este sistema se identifican los peligros, se evalúan los riesgos y se establecen medidas de control dirigidas a evitar accidentes laborales y enfermedades relacionadas con el trabajo. Su implementación en Colombia se basa en las directrices internacionales impulsadas por la OIT (2001) y en el marco normativo del país que fue establecido en el Decreto 1072 de 2015 (Ministerio del Trabajo, 2015)

Introducción

Hoy en día la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) es reconocida como un elemento fundamental para garantizar la protección y seguridad de los trabajadores, al mismo tiempo, contribuye a la sostenibilidad y buen funcionamiento de las organizaciones. En ese orden de ideas, la Organización Internacional del Trabajo hace énfasis en que para prevenir de manera eficaz los peligros en el trabajo es necesario poner en marcha sistemas de gestión bien organizados y capaces de implementar prácticas, procedimientos y políticas que se orienten a la gestión de manera activa de las amenazas en el ambiente laboral (OIT, 2021).

En Colombia, la puesta en marcha de un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) es una responsabilidad que deben asumir los empleadores. Este sistema tiene como objetivo promover unas condiciones laborales seguras a través de una perspectiva de mejora sostenida que permita anticiparse, identificar, evaluar y manejar los riesgos que podrían poner en peligro la salud y la integridad de los empleados. El Decreto 1072 de 2015 establece estas regulaciones, las cuales determinan el marco normativo por el cual se guía la

administración de la salud y la seguridad en las organizaciones del país (Ministerio del Trabajo, 2015). En este contexto, Coosalud EPS, en su sucursal Bolívar, desarrolla sus actividades en el sector salud, un escenario caracterizado por la presencia de diversos factores de riesgo tales como los riesgos biológicos, ergonómicos, psicosociales y operativos, los cuales necesitan una gestión ordenada y constante para prevenir incidentes y proteger al recurso humano. En este orden de ideas, la Resolución 0312 de 2019, establece los Estándares Mínimos que permiten medir el nivel de cumplimiento del SG-SST y establecer el nivel de desarrollo o madurez del sistema dentro de las organizaciones (Ministerio del Trabajo, 2019).

En ese sentido, la revisión periódica del sistema adquiere un papel importante, ya que permite observar su funcionamiento real, validar la efectividad de las medidas aplicadas y ajustar las acciones según las necesidades del contexto laboral. De esta manera, el seguimiento continuo ayuda a fortalecer la gestión preventiva y a garantizar el cumplimiento de los lineamientos normativos vigentes.

En este marco se desarrolla la presente consultoría, cuyo propósito es realizar un seguimiento técnico al SG-SST de la sucursal Bolívar de Coosalud EPS. Para ello se emplea la metodología PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), ampliamente reconocida como un modelo de gestión orientado a la mejora continua de los procesos organizacionales (Deming, 1986). A través de su aplicación se busca identificar brechas, reconocer oportunidades de mejora y definir acciones prioritarias que contribuyan al fortalecimiento del sistema.

Finalmente, los resultados derivados de este proceso permitirán contar con una visión actualizada del estado del SG-SST en la organización. Esta información servirá como base para apoyar la toma de decisiones, optimizar la gestión de los riesgos laborales y continuar promoviendo una cultura preventiva alineada con las exigencias del marco normativo colombiano.

1. Identificación de la empresa donde se desarrolló la consultoría

Tabla 1. Caracterización de Coosalud EPS sucursal Bolívar

Razón social	Descripción
Nombre representante legal	Sandra Milena Rojas Meriño
NIT	900226715
Ciudad	Cartagena
Departamento	Bolívar
Dirección	Barrio Olaya Herrera calle 31D No.52-136
Teléfono	018000515611
Sucursales o agencias	Sucursal Bolívar
Nombre de la ARL	Sura
Clase de riesgo asignado por la ARL.	III
Código de la actividad económica CIIU	6521
Actividad económica	Servicios de seguros sociales en salud
Número de trabajadores directos e indirectos	81

Nota: la tabla resume los principales datos de identificación de Coosalud EPS, sucursal Bolívar, incluyendo su ubicación, actividad económica, nivel de riesgo asignado por la ARL y número de trabajadores, información que permite contextualizar la empresa donde se desarrolló la consultoría.

2. Título

Plan de acción para la gestión y fortalecimiento institucional del SG-SST conforme a la Resolución 0312 de 2019 en la sucursal Bolívar de Coosalud EPS en la ciudad de Cartagena

2.1 Problema identificado para el proceso de consultoría

El Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) constituye un instrumento fundamental para la protección de la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores, así como para el fortalecimiento del desempeño institucional y el cumplimiento de la normativa legal vigente. En el contexto colombiano, la Resolución 0312 de 2019 define los Estándares Mínimos que orientan la implementación, el mantenimiento y el fortalecimiento continuo del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). Estos lineamientos buscan que las organizaciones desarrollen una gestión preventiva organizada y

sistemática, ajustada a las particularidades de sus procesos y a las condiciones propias de cada entorno laboral (Ministerio del Trabajo, 2019).

De acuerdo con la normativa que se encuentra vigente, la sucursal Bolívar de Coosalud EPS, situada en la ciudad de Cartagena, ha avanzado en la consolidación de su SG-SST al reconocer lo relevante que es la revisión constante de su funcionamiento y el nivel de cumplimiento que obtengan de acuerdo con las exigencias definidas. Esta autoevaluación les posibilita entender mejor sobre cómo se están llevando a cabo las acciones de la gestión del riesgo laboral dentro de la empresa.

Este estudio detecta ciertos elementos que necesitan mejoras, los cuales constituyen una oportunidad para perfeccionar la coordinación entre las diversas partes que componen el sistema y promover su operación de un modo más integrado, de acuerdo con lo estipulado en los estándares.

De manera importante se debe priorizar la actualización y organización de los procesos de planificación, así como la coordinación de las actividades preventivas, el seguimiento sistemático de los indicadores de gestión y la consolidación de acciones enfocadas en la mejora continua del sistema. Asimismo, se reconoce la importancia de reforzar la participación de los diferentes niveles de la organización y la estandarización de los procedimientos, con el fin de mejorar el control de los riesgos laborales y la toma de decisiones informadas (Ministerio del Trabajo, 2015).

Desde esta perspectiva, se plantea la necesidad de diseñar un plan de acción con enfoque de consultoría que permita identificar de manera estructurada las debilidades susceptibles de fortalecimiento dentro del SG-SST de la sucursal Bolívar de Coosalud EPS. Dicho plan estará orientado al cierre de brechas frente a la Resolución 0312 de 2019, al fortalecimiento

institucional del sistema y a la consolidación de una cultura organizacional basada en la prevención, el autocuidado y la mejora continua, contribuyendo al cumplimiento normativo y al bienestar integral de los trabajadores (Congreso de la República de Colombia, 2012).

En resumen, esta consultoría trasciende del cumplimiento normativo, enfocándose en el desarrollo de un SG-SST más robusto y preventivo. El objetivo es generar un impacto positivo en la seguridad, la salud y la calidad de vida laboral de los colaboradores de Coosalud EPS en la sucursal Bolívar, impulsando la mejora continua del sistema, es por esto que se formula el siguiente interrogante principal:

2.2 Formulación del problema

¿De qué manera la elaboración de un plan de acción, desde una perspectiva de consultoría, contribuiría al fortalecimiento del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) en la sucursal Bolívar de Coosalud EPS en Cartagena, tomando como base los Estándares Mínimos establecidos en la Resolución 0312 de 2019 (Ministerio del Trabajo, 2019)?

2.3 Justificación

En las empresas de hoy, la gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo es vista como un elemento clave para proteger el bienestar de los trabajadores y garantizar que las actividades laborales se desarrollen correctamente. Poner en práctica el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) permite tratar de forma organizada la identificación, evaluación y control de los riesgos que se encuentran en el entorno laboral, además de ayudar en el cumplimiento de la normativa vigente y en el fortalecimiento de la gestión institucional. Lo que

establece la Resolución 0312 de 2019 a cerca de Estándares Mínimos en Colombia es que estos guían la evaluación, la implementación y la mejora del SG-SST, fomentando así una gestión enfocada en la prevención y que se adapte a las particularidades y requerimientos que pueda tener cada organización (Ministerio del Trabajo, 2019).

Es importante precisar que, el análisis de la situación presente del SG-SST en la oficina Bolívar de Coosalud EPS resulta relevante desde la perspectiva de esta consultoría, ya que un proceso de este tipo les da la posibilidad de examinar de forma mejor y más organizada cómo se encuentra funcionando su sistema, poder detectar las áreas que requieren mejoras y entender cómo se están realizando aquellas acciones que están vinculándose con la salud y la seguridad en el trabajo dentro de la empresa. Además de comprobar si se cumplen de los requisitos legales y normativos, este enfoque ayuda a proponer recomendaciones técnicas que pueden ser útiles para optimizar la planificación, ejecución y seguimiento de las actividades del sistema, apoyando de este modo la toma de decisiones basada en información precisa y actualizada (Ministerio del Trabajo, 2015).

Desde este punto de vista desarrollar un plan de acción con un enfoque de consulta se vuelve muy importante. Esta clase de herramienta facilita la organización ordenada de la información recopilada a lo largo del proceso de análisis, identificar debilidades o aspectos que requieren fortalecimiento y plantear acciones orientadas al cierre progresivo de brechas frente a los Estándares Mínimos establecidos en la Resolución 0312 de 2019. Además, ayuda a organizar las tareas, a delegar responsables, el crear indicadores de seguimiento y a fomentar la mejora continua dentro del sistema, de acuerdo con los principios que guían el Sistema General de Riesgos Laborales en Colombia (Congreso de la República de Colombia, 2012).Adicionalmente, el fortalecimiento institucional del SG-SST contribuye al desarrollo de

una cultura organizacional orientada a la prevención, el autocuidado y la corresponsabilidad, aspectos fundamentales para reducir la ocurrencia de accidentes de trabajo y enfermedades laborales, así como para mejorar el bienestar y la productividad de los trabajadores. Desde el enfoque consultivo, este proceso se concibe como una oportunidad de acompañamiento técnico que aporta valor a la organización y fortalece su capacidad interna de gestión en seguridad y salud en el trabajo.

En este sentido, la presente propuesta se justifica por su aporte técnico, normativo y estratégico, al ofrecer un plan de acción alineado con la Resolución 0312 de 2019, que permita fortalecer el SG-SST de la sucursal Bolívar de Coosalud EPS, mejorar su desempeño institucional y consolidar prácticas preventivas sostenibles, en beneficio tanto de la organización como de sus trabajadores.

2.4 Objetivos

2.4.1. *Objetivo general.* Diseñar un plan de acción para la gestión y fortalecimiento institucional del SG-SST conforme a la Resolución 0312 de 2019 en la sucursal Bolívar de Coosalud EPS en la ciudad de Cartagena.

2.4.2. *Objetivos específicos.* Conocer el estado actual del sistema de gestión, mediante la identificación de brechas frente a los estándares mínimos definidos en la Resolución 0312 de 2019.

Formular un plan de acción orientado al cierre de brechas, para la priorización de acciones preventivas, correctivas y de mejora continua.

Proponer una ruta para el desempeño eficiente del SG-SST y su avance en la implementación.

3. Marco referencial

El marco referencial integra los principios regulatorios establecidos por el Ministerio del Trabajo, así como lineamientos internacionales como la ISO 45001:2018 y las directrices de la OIT (2001). También retoma elementos de autores clásicos de la gestión de calidad y seguridad, como Deming (1986) y Reason (1997), quienes resaltan la importancia del enfoque preventivo y la mejora continua.

3.1 Antecedentes

El desarrollo de los Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) en Colombia ha seguido un proceso de evolución normativa y técnica, con el objetivo de garantizar condiciones laborales seguras, especialmente en sectores de alto riesgo como el de la salud. La Ley 1562 de 2012, el Decreto 1072 de 2015 y la Resolución 0312 de 2019 establecen los lineamientos para la implementación, seguimiento y mejora continua de estos sistemas.

Diversos estudios y consultorías, tanto del ámbito global como regional y locales, han evaluado la efectividad de los SG-SST, proporcionando datos sobre metodologías, resultados y prácticas recomendables que ayudan a mejorar la gestión preventiva y a facilitar decisiones en las empresas. Esta información ayuda a contextualizar la investigación actual y a guiar su desarrollo en la sucursal Bolívar de Coosalud EPS.

3.1.1 Internacionales. El estudio de tipo experimental y descriptivo que realizaron Nakanishi y colaboradores (2019) tuvo como objetivo el diseño y la verificación de un modelo integral para la gestión de la seguridad y salud en el trabajo (OHSMS). Este análisis se llevó a cabo en una compañía japonesa que funciona en diferentes naciones, incluyendo a Tailandia, Japón e

Indonesia. El propósito fundamental fue establecer un sistema de gestión que pudiera integrar y normalizar las prácticas de seguridad y salud en diferentes contextos organizacionales y culturales asegurando al mismo tiempo que se alineara con los principios internacionales de la gestión preventiva.

Con el fin de alcanzar esta meta, los investigadores reunieron información de los distintos países donde existía la empresa, utilizando para ello las reuniones laborales del equipo investigador y un análisis comparativo de las medidas de seguridad utilizadas en cada una de sus sedes. Este proceso permitió el reconocimiento de tareas, obligaciones y procedimientos fundamentales tanto en la sede principal como en las sedes operativas. El modelo desarrollado, además, se utilizó de manera piloto en varias fábricas locales, lo cual permitió la posibilidad de evaluar su rendimiento en circunstancias reales y hacer cambios para optimizar su aplicabilidad.

Los resultados que se obtuvieron de esta investigación mostraron unos avances significativos en las prácticas de la seguridad y la salud en los sitios donde se realizaron las pruebas iniciales. De la misma manera, se pudo observar una mayor claridad en los procesos de gestión y en la asignación de responsabilidades dentro de la organización. A partir de estos hallazgos, los autores lograron consolidar un modelo global de OHSMS adaptable a distintos contextos empresariales, resaltando la importancia de contar con indicadores de desempeño, sistemas de reporte eficaces y personal especializado como elementos fundamentales para garantizar la sostenibilidad del sistema de gestión a nivel internacional.

3.1.2 Nacionales. En el ámbito nacional, Roa Quintero, Pantoja Ospina y Zapata Gómez (2023) llevaron a cabo un estudio analítico descriptivo cuyo propósito fue diagnosticar el nivel de cumplimiento del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) en empresas

del sector de la construcción en la ciudad de Manizales, Colombia. La investigación se desarrolló mediante la aplicación de instrumentos de evaluación basados en estándares nacionales e internacionales, lo que permitió revisar de manera organizada el grado de implementación de los diferentes componentes del sistema.

Los resultados del estudio mostraron algunas debilidades relacionadas principalmente con la formalización de los documentos y con la aplicación efectiva de ciertas medidas de control. Estos descubrimientos mostraron la importancia de fortalecer elementos técnicos, de procedimiento y de monitoreo en el SG-SST. Asimismo, los autores señalaron que contar con estructuras organizativas bien definidas y de procedimientos claros ayuda a la puesta en marcha y a la continuidad del sistema en las empresas.

Por otra parte, Palencia Buelvas (2025) llevo a cabo un análisis sobre la implementación del SG-SST en varios entornos laborales de Colombia, teniendo en cuenta aspectos normativos, organizacionales y culturales que afectan su operatividad. La investigación se basó en una metodología cualitativa de análisis documental, sustentada en la revisión de estudios empresariales y experiencias relacionadas con la implementación del sistema, con especial énfasis en el uso del ciclo de mejora continua PHVA como herramienta de gestión.

Según el análisis realizado, el estudio llego a la conclusión de que la implementación continua del ciclo PHVA ayuda a estructurar, evaluar y fortalecer el SG-SST dentro de las organizaciones. Además, se reconoció que elementos como la cultura de la organización, el liderazgo institucional y las prácticas de monitoreo tienen un papel importante en el establecimiento de buenas prácticas en términos de seguridad y salud en el trabajo.

En la misma línea, Pinzón Camargo y Pinzón Camargo (2021) desarrollaron un proyecto aplicado de carácter técnico, orientado a la actualización del SG-SST de una empresa consultora

en Colombia, con el propósito de alinearlos con la normatividad vigente, incluida la Resolución 0312 de 2019. El estudio se estructuró en varias fases que comprendieron un diagnóstico inicial del sistema, la evaluación de riesgos mediante observación directa e instrumentos técnicos, la realización de entrevistas al personal y el ajuste de los componentes del SG-SST. Los principales resultados evidenciaron mejoras sustanciales en la gestión de los riesgos laborales y en las condiciones de trabajo, destacándose la actualización de la matriz de riesgos y la adecuación del sistema a los estándares normativos, lo cual reafirmó la utilidad del enfoque consultivo para el fortalecimiento institucional del SG-SST.

Finalmente, Gutiérrez Prieto y colaboradores (2023) presentaron un proyecto de mejora orientado al diseño de un plan de fortalecimiento del SG-SST en la empresa Petroandamios S.A.S., ubicada en la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander. La investigación aplicó el ciclo PHVA como eje metodológico, iniciando con un diagnóstico del estado del sistema y el análisis de las causas de los accidentes laborales registrados, para posteriormente estructurar un plan de mejora enfocado en la reducción de la accidentabilidad. Aunque el estudio se desarrolló en un contexto normativo previo a la Resolución 0312 de 2019, los resultados evidenciaron la pertinencia del enfoque metodológico, al permitir la formulación de acciones correctivas concretas orientadas al control de riesgos y al fortalecimiento de la gestión preventiva dentro de la organización.

3.1.3 Locales. Martínez Pérez y López Herrera (2021) desarrollaron una investigación aplicada con enfoque de consultoría dirigida al análisis y fortalecimiento del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) en una entidad prestadora de servicios de salud ubicada en la ciudad de Cartagena. El estudio, de naturaleza descriptiva y propositiva, se enfocó a analizar cómo está el sistema respecto a las exigencias normativas actuales. Basándose en dicho

diagnóstico, se propuso un plan de acción que contribuya a optimizar su gestión dentro de la organización.

Los científicos emplearon varias herramientas de metodología para lograr este propósito. En primer lugar, llevaron a cabo un examen minucioso de la documentación del SG-SST; posteriormente implementaron listas de verificación que habían sido elaboradas con base en los requerimientos normativos relacionados con la seguridad y salud en el trabajo. La observación directa de las condiciones laborales además de entrevistas semiestructuradas con personal administrativo y operativo, se sumaron a este proceso. La fusión de estas técnicas posibilitó adquirir una perspectiva completa sobre cómo opera el sistema y como se relaciona con los procesos organizacionales propios del sector salud.

Los hallazgos del estudio evidenciaron la necesidad de fortalecer varios componentes del SG-SST, particularmente aquellos asociados con la planificación de las actividades del sistema, la actualización y organización de la documentación, el seguimiento a los indicadores de gestión y el desarrollo de acciones orientadas a la mejora continua. Como resultado del proceso consultivo, los autores formularon un plan de acción encaminado al cierre de brechas normativas, a la definición clara de responsabilidades y al fortalecimiento de la cultura preventiva. En este sentido, el estudio destacó el valor del enfoque de consultoría como una estrategia útil para apoyar el desarrollo institucional del SG-SST en organizaciones del sector salud en el contexto local de Cartagena.

De forma similar, Castaño Osorio, Herrera Blanco y Montero Martínez (2020) hicieron una investigación descriptiva de tipo aplicado con el objetivo de examinar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y la gestión de los riesgos laborales en empresas pequeñas y medianas que se dedican a la regulación de plagas en la ciudad de Cartagena. La investigación se

llevó a cabo utilizando una metodología cuantitativa que comprendía el uso de listas de verificación y cuestionarios estructurados los cuales fueron elaborados conforme a la normativa vigente en materia de seguridad y salud en el trabajo. Se añadieron a estas herramientas la observación directa de las condiciones laborales y con la revisión de documentos institucionales vinculados con la gestión de la seguridad y la salud.

Los resultados permitieron la identificación de diferentes niveles de implementación del SG-SST entre las empresas analizadas. Algunos elementos del sistema mostraban progresos significativos, mientras que otros indicaban que necesitan ser reforzados, especialmente en lo relacionado con la planificación, el control de riesgos y la formalización de procedimientos internos. Los autores propusieron distintas estrategias de intervención con el objetivo de mejorar las condiciones laborales y fomentar ambientes de trabajo más seguros y saludables, resaltando la importancia de mantener procesos de mejora continua en la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo dentro del contexto empresarial local.

A su vez, Cabarcas Mármol (2019) realizó un análisis de tipo descriptivo con una perspectiva analítica cuyo propósito fue examinar las ventajas económicas que se obtienen al aplicar el SG-SST en la empresa Liven S.A.S., ubicada también en la ciudad de Cartagena. Para el desarrollo de la investigación se realizó inicialmente un diagnóstico del nivel de cumplimiento del sistema, apoyado en la revisión documental, la aplicación de listas de verificación basadas en la normativa vigente y el análisis de indicadores económicos relacionados con la gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

Los resultados obtenidos indicaron que una adecuada implementación del SG-SST puede tener un impacto positivo no solo en la protección de los trabajadores, sino también en la eficiencia de las organizaciones. En particular, se demostró que la gestión sistemática de la seguridad y la

salud ayuda a optimizar el uso de los recursos, disminuir los gastos relacionados con accidentes laborales y mejorar el desempeño general de la empresa, esto evidencia como el sistema influye en la sostenibilidad económica de las organizaciones.

Para concluir, Fagua-Quessed, De Hoz Hernández y Jaimes Morales llevaron a cabo una revisión de documentos de carácter teórico que se enfocó en el estudio del SG-SST desde el ángulo de los planes de emergencia. Este trabajo fue realizado con la colaboración de investigadores de la Universidad de Cartagena y está fundamentado en una metodología cualitativa que consistió en revisar literatura científica, normativas internacionales y nacionales, así como diversos documentos técnicos vinculados con la gestión del riesgo y la preparación frente emergencias en el contexto del SG-SST.

A pesar de que el estudio no se enfocó en el diagnóstico de una empresa en particular, sus conclusiones ofrecen un análisis conceptual y normativo acerca de la importancia de incorporar los planes de emergencia como un componente estratégico del sistema de gestión. Este aporte resulta importante para el contexto académico y organizativo de Cartagena, ya que ofrece bases teóricas que pueden ser utilizadas al fortalecimiento de los sistemas de seguridad y salud en diversos sectores productivos de la zona.

En general, los antecedentes revisados muestran que, a nivel internacional como en el contexto colombiano, se ha tratado el análisis, diseño y fortalecimiento del SG-SST utilizando metodologías estructuradas enfocadas en la mejora constante, como por ejemplo el diagnóstico normativo, la evaluación de las prácticas organizacionales y la aplicación del ciclo PHVA. Mientras que algunos estudios internacionales destacan la construcción de modelos de gestión adaptables a distintos contextos organizacionales (Nakanishi et al., 2019), diversas investigaciones nacionales y locales se han enfocado en el diagnóstico de cumplimiento normativo y en la

formulación de planes de mejora para organizaciones específicas. Estos aportes respaldan la pertinencia de elaborar un plan de acción con perspectiva consultiva enfocado en el fortalecimiento del SG-SST de acuerdo con los estándares mínimos establecidos en la Resolución 0312 de 2019, particularmente en el caso de Coosalud EPS, sucursal Bolívar.

3.2 Marco teórico

El Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) se ha convertido en un elemento clave dentro de las organizaciones para orientar la gestión preventiva de los riesgos laborales. A través de este sistema se articulan aspectos técnicos, organizacionales y normativos que buscan proteger la integridad de los trabajadores y promover condiciones laborales seguras. El SG-SST, en Colombia, se tiene su fundamento en el principio de la mejora continua. Esto permite que sus procedimientos se ajusten a los cambios del ambiente laboral y a las características puntuales que tiene cada compañía. Desde el punto de vista de la consultoría, su implementación no implica solamente el verificar que se satisfacen los requerimientos legales; en realidad, conlleva un análisis muy estructurado que posibilita la toma de decisiones técnicas, también contribuye a fortalecer las instituciones y favorece la permanencia de las acciones preventivas dentro de las entidades (Ministerio del Trabajo, 2015).

El ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) es visto como la fundamentación metodológica que orienta la implementación y el mejoramiento del SG-SST. Este modelo propone una secuencia de acciones que arranca con la planificación de las actividades, continúa con su implementación y evaluación la de los resultados obtenidos, y finalmente incluye la adopción de las medidas preventivas o correctivas en caso de que sea necesario. El ciclo PHVA tiene un rol que es esencial en los procesos de consultoría, ya que brinda una estructura para

organizar el diagnóstico del sistema mediante la planificación de las actividades de evaluación, la recopilación de información y la revisión de los documentos. Esto facilita la realización de las acciones de seguimiento y control, que ayudan a detectar las posibles brechas en comparación con los estándares de la organización y las normas que se aplican (Palencia Buelvas, 2025).

La etapa de planificación del ciclo PHVA tiene una estrecha relación con el diagnóstico inicial del SG-SST. En esta fase, se revisan los peligros que se pueden presentar en el entorno laboral, se evalúan los riesgos asociados y se verifica si se cumple con las exigencias legales actuales. Este diagnóstico es la base del proceso de la consultoría, ya que brinda una visión clara de cómo está el sistema en este momento y qué aspectos requieren fortalecerse. Así, la Resolución 0312 del año 2019 establece un marco técnico que permite la aplicación práctica del ciclo PHVA. Esta resolución establece unos estándares mínimos, que son unas pautas de referencia para medir el desempeño del sistema y orientar la formulación de los planes de acción que están destinados para su mejoramiento (Ministerio del Trabajo, 2019).

La fase de verificación es crucial en el proceso de consultoría porque permite examinar la coherencia y eficacia de las acciones realizadas con respecto a los objetivos del SG-SST. La definición de acciones correctivas, preventivas y de mejora se suma a este seguimiento; estas son herramientas fundamentales para cerrar las brechas detectadas, fortalecer el manejo de los riesgos laborales y establecer una cultura preventiva en las organizaciones. Asimismo, la aplicación continua del ciclo PHVA contribuye a seguir las acciones que se realizan en el sistema, lo cual es un componente esencial para evidenciar los avances en los procedimientos de mejora y el acatamiento de las normas (Gutiérrez Prieto et al., 2023).

Además, el modelo del "queso suizo", planteado por Reason, proporciona un marco conceptual significativo para comprender cómo suceden los accidentes laborales y cómo pueden evitarse. Esta perspectiva sostiene que los incidentes no tienden a producirse no por un solo error individual, sino por la combinación de varias fallas que se encuentran en distintos niveles de la organización. Cuando estas deficiencias están alineadas, tienen el potencial de ser latentes o activas y pueden dar lugar a que suceda un evento desfavorable. En este sentido, la gestión de seguridad tiene que orientarse hacia la detección y solución de las deficiencias del sistema antes de que se transformen en accidentes. Esto es consistente con el enfoque preventivo que guía al SG-SST y con el enfoque de diagnóstico y de mejora característico de los procesos de consultoría (Reason, 2000).

Con el fin de ampliar la perspectiva, es útil incorporar el modelo de Reason en el SG-SST, a fin de evaluar las causas que producen los accidentes laborales más allá del enfoque centrado únicamente en la responsabilidad individual. Este modelo busca promover el reconocimiento de las fallas en la organización, los procedimientos y el control, que puedan incidir en la aparición de sucesos adversos, en lugar de adoptar una postura punitiva. Desde la perspectiva de la consultoría, este enfoque simplifica el diseño de acciones para mejorar los procesos internos de la organización, fortalecer las barreras de seguridad y optimizar la gestión del riesgo. De esta manera, este modelo se articula de manera coherente con el ciclo PHVA, ya que ambos enfoques promueven una comprensión sistémica de la seguridad y la salud en el trabajo la cual se basa en la prevención y el aprendizaje de la organización (Reason, 2000).

Por último, el marco normativo de Colombia apoya la incorporación de estas perspectivas teóricas y metodológicas en la administración de la salud y seguridad laboral. Según la ley actual, el SG-SST debe procurar prevenir accidentes y enfermedades laborales

mediante métodos sistemáticos de identificación de peligros, valoración de riesgos e implementación de controles adecuados. En esta línea, el Decreto 1072 de 2015 determina que es obligatorio organizar el sistema con fundamento en el ciclo PHVA, mientras que la Resolución 0312 de 2019 operacionaliza este enfoque al definir estándares mínimos que permiten evaluar el desempeño del sistema y orientar procesos de mejora continua (Ministerio del Trabajo, 2015, 2019). Por lo tanto, la consultoría en SG-SST se puede entender como un proceso aplicado que combina conceptos esenciales, instrumentos metodológicos y directrices reguladoras con el objetivo de mejorar el funcionamiento de la organización y fortalecer la gestión preventiva.

3.3 Marco conceptual

Este marco conceptual facilita la definición precisa de los términos esenciales que guían esta investigación. La meta del estudio es desarrollar un plan de acción consultivo para mejorar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) en la sucursal Bolívar de Coosalud EPS. La delimitación conceptual ayuda a entender la perspectiva preventiva y metodológica que respalda el estudio, así como la articulación de los distintos elementos del sistema en un proceso de mejoramiento constante, de acuerdo con las directrices definidas en el Decreto 1072 del año 2015 (Ministerio del Trabajo, 2015).

Así, las acciones preventivas y correctivas son un componente esencial para el adecuado desempeño del SG-SST. Estas actividades se dirigen a tratar las razones que producen disconformidades en el sistema. Las medidas preventivas buscan anticipar posibles fallos antes de que sucedan, en cambio las acciones correctivas están orientadas a impedir que un evento negativo

vuelva a repetirse. De esta forma, se fomenta la perspectiva preventiva en el manejo de la seguridad y salud laboral (ISO, 2015).

Conforme a lo expuesto previamente, el término brecha es fundamental para los procesos de diagnóstico y optimización del SG-SST. Se define como una brecha la disparidad existente entre el estado del sistema de una organización en un momento específico y el grado de cumplimiento que exigen las normas técnicas pertinentes o las regulaciones. Identificar estas diferencias contribuye a facilitar la formulación de acciones que fortalezcan el sistema y cumplan con las regulaciones vigentes, así como la definición de prioridades de intervención (ISO, 2015; Ministerio del Trabajo, 2019).

La consultoría en salud y seguridad laboral puede verse como un proceso de asistencia técnica especializada que, desde la perspectiva práctica, posibilita examinar, valorar y fortalecer los sistemas de gestión implantados en las compañías. No solamente la supervisión del cumplimiento de las normas es parte de este tipo de intervención, sino que también incluye un análisis minucioso de los elementos técnicos, organizativos y administrativos que afectan la gestión de los riesgos laborales. Esta consultoría permite la elaboración de sugerencias que se basan en principios que ayudan a fortalecer las instituciones y promueven que las decisiones sean tomadas con información (Palencia Buelvas, 2025). Este estudio presente se centra específicamente en elaborar un plan de acción que siga las pautas definidas por la Resolución 0312 de 2019 y la secuencia lógica del ciclo PHVA, fomentando así la mejora continua y la prevención.

Otra noción clave del SG-SST es la gestión de riesgos, que hace referencia a un conjunto de procedimientos, métodos, administrativos y de protección personal que se implementan para eliminar o reducir los riesgos laborales hasta niveles aceptables. De acuerdo con los estándares y normas internacionales, estas medidas deben ser ejecutadas conforme a la jerarquía de controles,

priorizando las acciones que se centran directamente en la fuente del riesgo antes de recurrir a métodos de protección individual (ISO, 2018).

La cultura de salud y seguridad en el trabajo también tiene un impacto significativo en la eficiencia del sistema. Este concepto se refiere a la serie de actitudes, comportamientos, valores y creencias que una entidad comparte y que influyen en la manera en que los riesgos laborales son percibidos y gestionados. Cuando la cultura de prevención está fuertemente incorporada en la dinámica de la organización, se propicia el establecimiento de prácticas seguras y se reduce el riesgo de que ocurran accidentes y enfermedades laborales (Reason, 1997; OIT, 2001).

El cumplimiento de las normas también es un elemento fundamental del SG-SST, ya que indica el grado en que una entidad satisface los requerimientos normativos y legales que regulan la gestión de la seguridad y salud laboral. Cumplir con estas normas no solo garantiza que las prácticas dentro de la organización sean legales, sino que también promueve la solidez y credibilidad del sistema en el ámbito institucional (Ministerio del Trabajo, 2019).

El diagnóstico del SG-SST es un procedimiento analítico y sistemático que sirve para determinar las debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora. Se utiliza para examinar el estado del sistema dentro de una organización. Este procedimiento generalmente se basa en varias herramientas metodológicas, como la revisión de documentos, la implementación de listas de verificación, las entrevistas con el personal y las observaciones directas en los sitios de trabajo. Los resultados obtenidos a partir del diagnóstico son la base fundamental para crear estrategias de mejora que se tenga como objetivo al fortalecimiento del sistema (Ministerio del Trabajo, 2019).

La Resolución 0312 de 2019, en el contexto normativo colombiano, determina que los estándares mínimos son uno de los elementos más importantes para evaluar la eficiencia del sistema. Estos estándares facilitan la evaluación del nivel de implementación del SG-SST en las

organizaciones y sirven como guía para los procedimientos de auditoría interna, supervisión y mejora del sistema (Ministerio del Trabajo, 2019).

Los indicadores de gestión en salud y seguridad laboral, tanto los cuantitativos como los cualitativos, sirven para determinar si las metas del sistema se han cumplido y apoyan simultáneamente el monitoreo del desempeño del SG-SST. Estos indicadores posibilitan el estudio de tendencias, la valoración de los resultados y la asistencia a las decisiones vinculadas con la administración preventiva (Ministerio del Trabajo, 2015; ISO, 2018).

Deming desarrolló extensamente el principio de mejora continua, que se extiende a todos los sistemas de gestión contemporáneos. Conforme a este autor (Deming, 1986), las organizaciones deben examinar su rendimiento de manera continua con el fin de optimizar sus resultados y procedimientos. Dentro del SG-SST, la mejora continua se logra mediante el monitoreo periódico de indicadores, la evaluación del sistema y la aplicación sistemática de medidas correctivas y preventivas que ayuden a optimizar su rendimiento (Ministerio del Trabajo, 2015).

El éxito del SG-SST también depende de la intervención activa de los empleados. La participación activa de los trabajadores en el reconocimiento de los riesgos, la valoración de los peligros y la creación de medidas preventivas, contribuye a aumentar la eficacia del sistema, mientras que al mismo tiempo refuerza la adopción de las prácticas de seguridad dentro de la empresa (OIT, 2001; Ministerio del Trabajo, 2015).

El concepto de peligro, por otro lado, hace referencia a cualquier situación, condición o fuente que pueda afectar la salud o la integridad de los trabajadores. La Organización Internacional del Trabajo ha desarrollado en gran medida este enfoque, y está incorporado en normas internacionales como la ISO 45001:2018. Estas reglamentaciones fomentan que se identifiquen de

manera sistemática los peligros para poder gestionar preventivamente los riesgos (OIT, 2001; ISO, 2018).

El ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) es una herramienta estructural que ayuda a coordinar las acciones de planificación, implementación, evaluación y optimización de los procesos de la organización en lo que respecta al enfoque metodológico de los sistemas de gestión. Este modelo, que fue propuesto en un principio por Deming, se ha vuelto el fundamento de muchos sistemas de gestión, incluidos los que tienen que ver con la salud y la seguridad laboral (Deming, 1986; ISO, 2015).

El ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) es una herramienta estructural que ayuda a coordinar las acciones de planificación, implementación, evaluación y optimización de los procesos de la organización en lo que respecta al enfoque metodológico de los sistemas de gestión. Este modelo, que fue propuesto en un principio por Deming, se ha vuelto el fundamento de muchos sistemas de gestión, incluidos los que tienen que ver con la salud y la seguridad laboral (Deming, 1986; ISO, 2015).

El riesgo laboral, por otro lado, hace referencia a la posibilidad de que un peligro existente en el ambiente laboral tenga un impacto perjudicial en la salud o integridad de los trabajadores. La gestión del riesgo es un componente fundamental para prevenir accidentes en el trabajo, como lo sugiere Reason al enfatizar que la seguridad de una organización depende mayormente de la habilidad para detectar y manejar las fragilidades del sistema antes de que se conviertan en sucesos negativos (Reason, 1997).

En última instancia, el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) se puede definir como un grupo de políticas, procesos y actividades organizadas con el propósito de prever, identificar, valorar y manejar los riesgos que tienen el potencial de comprometer la salud

y la seguridad laboral. Este sistema en Colombia se basa en las pautas definidas por el Decreto 1072 de 2015 y las directrices internacionales impulsadas por la Organización Internacional del Trabajo, que resaltan la relevancia de incorporar medidas preventivas a todos los niveles organizacionales (OIT, 2001; Ministerio del Trabajo, 2015).

3.4 Marco legal

Las organizaciones en Colombia deben cumplir con las leyes que rigen la salud y la seguridad laboral, las cuales establecen las pautas legales para proteger el bienestar y la integridad física de los trabajadores, además de garantizar una gestión adecuada de los riesgos laborales conforme al Decreto 1072 del año 2015 y otras normativas del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. En este sentido, existen diversas normas que son especialmente relevantes para la consultoría en la sucursal Bolívar de Coosalud EPS.

- *Ley 1581 de 2012*: esta ley regula las reglas para resguardar los datos personales, incluyendo la información de los trabajadores que se recoge y administra en el SG-SST. La privacidad y la seguridad en lo que se refiere a los registros médicos, informes de accidentes y exámenes de salud están garantizadas gracias a una gestión apropiada de la información. Su utilización en consultoría asegura que la información utilizada para el análisis del sistema cumpla con los principios de confidencialidad, legalidad y finalidad (Congreso de la República de Colombia, 2012).

- *Ley 1562 de 2012*: Esta ley modifica el Sistema de Riesgos Laborales al aumentar la responsabilidad y la cobertura tanto para los trabajadores como para los empleadores. Su campo de aplicación incluye el fomento de entornos más sanos y más seguros, poder prevenir accidentes y la obligación de implementar programas de salud ocupacional que se adapten de

acuerdo con las características específicas de cada entidad. Esta norma, que se aplica en el desarrollo de la presente consultoría, apoya la necesidad de verificar si los sistemas preventivos están siendo cumplidos y si las obligaciones legales asociadas a los riesgos laborales se están ejecutando (Congreso de la República de Colombia, 2012).

- *Decreto 1072 de 2015*: este decreto compendia y ordena las normas del sector laboral, definiendo los lineamientos para la implementación, vigilancia y supervisión del SG-SST. Detalla los componentes del sistema que son obligatorios, como son la política, la planificación, la ejecución de programas, el control y la mejora continua. El decreto proporciona la estructura normativa que se requiere para poder identificar brechas, organizar los procedimientos y evaluar la eficiencia del sistema de gestión (Ministerio del Trabajo, 2015).

- *Resolución 0312 de 2019*: La resolución establece los estándares mínimos que deben seguir los SG-SST y detalla cada parte específica de cada uno de sus componentes. Su fin es garantizar que todas las empresas, independientemente de su tamaño o sector, dispongan de un sistema básico y operativo para proteger la salud de sus trabajadores. Esta resolución es empleada en la consultoría como un estándar de evaluación y una base para medir el grado de cumplimiento e implementación en la sucursal Bolívar de Coosalud EPS (Ministerio del Trabajo, 2019).

- *Código Sustantivo del Trabajo*: El Código Sustantivo del Trabajo establece las obligaciones básicas de los empleadores en lo que respecta a la integridad, salud y seguridad de sus empleados. Incluye derechos fundamentales, condiciones de trabajo, horas de descanso y laborables, además de medidas preventivas. Este marco normativo ofrece el fundamento legal y ético para cualquier actividad vinculada al SG-SST, sirviendo de respaldo para la

implementación de políticas, programas y controles internos a lo largo de la consultoría (Congreso de la República de Colombia, 2023).

Estas normas no solamente establecen los deberes legales de la organización; también brindan las herramientas y criterios que se requieren para evaluar, ajustar y consolidar el SG-SST. De esta manera, se da garantía de que la cultura organizacional, los procedimientos internos y las prácticas preventivas estén alineados con los estándares nacionales y fomenten ambientes laborales saludables y seguros.

3.5 Marco normativo

El marco normativo que guía la salud y seguridad en el trabajo de Colombia define el conjunto de leyes que las empresas deben implementar para asegurar condiciones seguras de trabajo y preservar la integridad física y el bienestar de los empleados. No solo se establecen responsabilidades para los trabajadores y los empleadores a través de estas normas, sino que además ofrecen criterios técnicos para manejar y supervisar los riesgos en el trabajo. Dentro del marco de la consultoría realizada en la sucursal Bolívar de Coosalud EPS, varias normativas legales son particularmente significativas porque se utilizan como guía para analizar el nivel de cumplimiento del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) y dirigir las acciones necesarias para mejorar.

Para comenzar, la Ley 1581 de 2012 se encarga de definir las pautas para el resguardo de los datos personales en Colombia. Dado que se manejan registros sensibles relacionados con la salud de los trabajadores, como evaluaciones médicas ocupacionales, informes de accidentes laborales y otros documentos asociados con el monitoreo de la salud, esta normativa es particularmente importante en el contexto del SG-SST. La aplicación adecuada de esta ley

garantiza que la información se gestione conforme a los principios de confidencialidad, legalidad y finalidad específica. También durante el proceso de la consultoría se deben considerar estos factores para poder garantizar un manejo responsable de los datos empleados en la evaluación del sistema (Congreso de la República de Colombia, 2012).

Además, la Ley 1562 de 2012 aumenta su cobertura y las obligaciones de los participantes involucrados, lo que cambia notablemente el Sistema General de Riesgos Laborales en Colombia. Esta norma enfatiza la relevancia de prevenir las enfermedades y accidentes en el trabajo, además de fomentar espacios laborales que sean seguros y sanos. Igualmente, determina que las entidades tienen el deber de poner en práctica programas de salud ocupacional apropiados a sus características y actividades económicas. Esta ley es un referente esencial para examinar el cumplimiento de las responsabilidades legales vinculadas a la gestión de salud y seguridad laboral, así como a la prevención de riesgos, en el desarrollo de la consultoría (Congreso de la República de Colombia, 2012).

Asimismo, el Decreto 1072 de 2015, es el que reúne las normas del sector laboral en Colombia, se encarga de establecer las pautas generales para la aplicación del SG-SST en las entidades. Este decreto define los elementos que el sistema debe incluir, por ejemplo: la elaboración de la política de salud y seguridad en el trabajo; la planificación de actividades preventivas; la implementación de programas; los procedimientos de supervisión y verificación; y las acciones para la mejora continua. Este decreto establece el marco normativo en el ámbito de la consultoría, lo que brinda la posibilidad de determinar el desempeño del sistema, hallar eventuales diferencias con respecto a los requisitos establecidos y guiar la organización de los procedimientos internos vinculados con la gestión preventiva (Ministerio del Trabajo, 2015).

La Resolución 0312 de 2019, además, define los Estándares Mínimos que las organizaciones están obligadas a cumplir al poner en marcha el SG-SST. Esta resolución establece los elementos concretos que deben desarrollarse en cada componente del sistema y determina criterios para medir su nivel de cumplimiento. Su objetivo es asegurar que cada entidad, sin importar su tamaño o sector económico, cuente con un sistema básico que posibilite una gestión apropiada de los riesgos laborales. Esta resolución se vuelve una herramienta esencial de evaluación en el proceso de consultoría que se lleva a cabo en la sucursal Bolívar de Coosalud EPS, pues posibilita evaluar hasta qué punto se ha implementado el SG-SST y guiar la formulación de acciones para su consolidación (Ministerio del Trabajo, 2019).

El Código Sustantivo del Trabajo es pues, un componente esencial del marco legal laboral de Colombia, ya que es el encargado de definir los deberes generales de los empleadores en cuanto a las condiciones laborales, la protección de los empleados y la garantía de sus derechos fundamentales. En sus disposiciones se incluyen elementos asociados a la salud, el bienestar laboral y la seguridad, además de las obligaciones que tienen las entidades para evitar peligros en el ambiente de trabajo. Por lo tanto, este código proporciona la base ética y legal sobre la que se fundamentan los programas, políticas y controles asociados al SG-SST. Esto sirve como cimiento de las acciones que tienen lugar a lo largo del proceso de esta consultoría (Congreso de la República de Colombia, 2023).

La administración de la salud y la seguridad en el trabajo en Colombia se guía en su totalidad por estas regulaciones normativas. Estas reglas, aparte de establecer deberes legales para las entidades, proporcionan unos criterios técnicos que simplifican el análisis del SG-SST y la creación de estrategias para su perfeccionamiento. La aplicación en la sucursal Bolívar de Coosalud EPS, específicamente, hace posible conocer la situación actual del sistema, lograr

identificar oportunidades para mejorar y de esta manera promover medidas preventivas que contribuyan a crear entornos laborales seguros y saludables.

4. Diseño metodológico

El diseño metodológico de la consultoría se desarrolla tomando como referencia el ciclo de mejora continua PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), modelo reconocido dentro de los sistemas de gestión de calidad y de seguridad y salud en el trabajo por su capacidad para orientar procesos de planificación, implementación y evaluación de manera sistemática. Este método facilita la organización de las acciones y los pasos necesarios para el desarrollo y el seguimiento del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), fomentando así una gestión ordenada que se centra en conseguir resultados.

En la etapa de planificación, se identifican las necesidades de la organización, se establecen las metas de la consultoría y se determinan las acciones requeridas para optimizar el sistema. Después de la etapa de ejecución, se llevan a cabo las tácticas y acciones que fueron previamente definidas. La fase de verificación brinda la posibilidad de evaluar los resultados obtenidos, verificar que se hayan cumplido las metas fijadas y valorar cuán efectivas fueron las acciones que se llevaron a cabo. En última instancia, la fase de actuación se enfoca en sugerir modificaciones y mejoras que ayuden a optimizar el desempeño del sistema y fortalezcan su proceso de mejora continua.

La puesta en marcha de este ciclo en el proceso de consultoría contribuye a que las acciones sean seguidas de manera organizada, promueve la mejora continua del SG-SST y facilita la armonización con las regulaciones vigentes sobre salud y seguridad laboral. (Deming,

1986; Organización Internacional de Normalización [ISO], 2018; Ministerio del Trabajo, 2015).

Fase 1. Planear: determinar el enfoque y organizar la consultoría.

Esta fase busca establecer las bases metodológicas de la consultoría y garantizar que el proceso se desarrolle de manera ordenada y rastreable.

- *Actividades:* establecer el alcance, los instrumentos y el cronograma de la consultoría, a partir de lo cual se determinan los responsables, los tiempos y los recursos requeridos.

Como resultado de esta fase se cuenta con una planificación clara del proceso y con los instrumentos técnicos que serán utilizados en las fases posteriores para la evaluación del SG-SST.

Fase 2. Hacer: recolección de información y diagnóstico operativo.

La fase Hacer se articula con el objetivo de identificar, desde un enfoque práctico, las brechas y oportunidades de mejora del SG-SST, complementando la información documental con la realidad operativa de la organización.

- *Actividades:* revisión documental de los componentes del SG-SST (políticas, planes, programas, procedimientos, registros e indicadores), aplicación de la lista de chequeo basada en los Estándares Mínimos de la Resolución 0312 de 2019, entrevistas semiestructuradas y observación de campo, con líderes de área, responsables del SG-SST y trabajadores, análisis y diagnóstico del estado actual del SG-SST a partir de la información recolectada.

Las entrevistas tienen un carácter diagnóstico y consultivo, no estadístico, y permiten identificar cualitativamente las principales problemáticas que enfrenta la EPS en relación con

el SG-SST. Este conjunto de actividades posibilita contrastar lo documentado con lo ejecutado, validar el grado de implementación real del sistema y establecer una línea base diagnóstica.

Fase 3. Verificar: evaluación de resultados e identificación de brechas.

En esta fase se realiza el análisis crítico de la información obtenida, orientado a verificar el nivel de cumplimiento del SG-SST frente a los Estándares Mínimos.

- *Actividades:* consolidación de la información y diagnóstico del SG-SST, integrando los hallazgos documentales y de campo, identificación y priorización de brechas, considerando su impacto en la seguridad y salud de los trabajadores, el nivel de riesgo y su incidencia en el cumplimiento normativo.

Los resultados serán socializados con los responsables del SG-SST y la alta dirección, garantizando claridad, retroalimentación y validación de las necesidades de mejora identificadas.

Fase 4. Actuar: mejora y cierre de la consultoría.

La fase Actuar se articula con el objetivo general de la consultoría, al enfocarse en la definición de acciones concretas para el fortalecimiento del SG-SST.

- *Actividades:* formulación del plan de acción y socialización a la gerencia, incluyendo acciones correctivas, preventivas y de mejora, con responsables, plazos, recursos e indicadores de seguimiento, redacción y entrega del informe final, como producto técnico que consolida el diagnóstico, las brechas identificadas y la ruta de fortalecimiento propuesta.

Esta fase permite proyectar el mejoramiento continuo del SG-SST y apoyar la toma de decisiones estratégicas, promoviendo la sostenibilidad del sistema y la consolidación de una cultura preventiva.

De esta manera, el diseño metodológico responde de forma clara a la pregunta ¿cómo se va a realizar la evaluación del SG-SST?, al articular cada fase del PHVA con actividades concretas, herramientas definidas y productos esperados, asegurando resultados técnicos sólidos, aplicables y alineados con los objetivos de la consultoría y la normativa vigente.

4.1 Alcance

El alcance de la presente consultoría se orienta al análisis integral del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) de la sucursal Bolívar de Coosalud EPS en la ciudad de Cartagena, con el propósito de identificar oportunidades de fortalecimiento institucional a partir de los Estándares Mínimos establecidos en la Resolución 0312 de 2019. La consultoría comprende un ejercicio técnico de diagnóstico, evaluación y creación de un plan de acción, lo que no significa la realización directa de las acciones sugeridas, ni la implementación de auditorías formales, certificaciones o sanciones.

En la consultoría primeramente se contempla la revisión de la documentación que forma parte del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). Este proceso abarca el análisis de políticas, programas, procedimientos, registros e indicadores vinculados con la gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SG-SST). Determinar si la información existente es actual, si mantiene coherencia entre sus distintos elementos y si se ajusta de manera apropiada a los lineamientos establecidos en la normativa vigente, es el objetivo de este análisis.

De manera complementaria, se evaluará el grado de cumplimiento de los estándares mínimos del SG-SST, considerando la clase de riesgos y las características organizacionales de la sucursal. Para ello se utilizan instrumentos técnicos de verificación que hagan posible examinar el estado actual del sistema e identificar no solo sus puntos fuertes sino también aquellos que pueden

ser mejorados, de acuerdo con los criterios establecidos en la Resolución 0312 de 2019 (Ministerio del Trabajo, 2019).

Además, la consultoría tomara en cuenta la relación del SG-SST con los diferentes procesos de la organización, incluidos los que tienen un carácter estratégico, misional y de apoyo. Se examinarán elementos como la distribución de responsabilidades, la forma como participan de los trabajadores, la gestión de los riesgos laborales, el monitoreo a los indicadores y la aplicación del ciclo de mejora continua PHVA. Estos elementos forman parte de los lineamientos establecidos para la gestión de la seguridad y salud en el trabajo en Colombia, tal como se señala en el Decreto 1072 de 2015 (Ministerio del Trabajo, 2015). La revisión de estos componentes permitirá comprender en qué medida el sistema se encuentra integrado a la gestión institucional y cómo contribuye a la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades laborales.

A partir de los resultados obtenidos durante el proceso de diagnóstico, se elaborará un plan de acción orientado al fortalecimiento del SG-SST en la sucursal Bolívar de Coosalud EPS. Este plan se elaborará considerando las oportunidades de mejora que se han identificado y sugerirá acciones preventivas, correctivas y de mejora continua, así como los responsables, los plazos y los criterios de seguimiento. De esta manera, el documento final se convertirá en una herramienta de apoyo para la toma de decisiones al interior de la organización.

Es importante señalar que el examen de la situación actual del sistema y la creación del plan de acción pertinente son parte del alcance de la consultoría. Por lo tanto, no comprende la puesta en práctica, la implementación ni la evaluación posterior de las acciones recomendadas.

4.2 Propuesta metodológica

La metodología que emplea esta consultoría se fundamenta en el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), un esquema que se aplica a menudo en los sistemas de gestión de salud y seguridad laboral para organizar procesos de planificación, implementación, evaluación y perfeccionamiento. Esta perspectiva permite la posibilidad de un análisis del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) de manera estructurada, lo que simplifica determinar la condición actual del sistema y el planteamiento de unas medidas enfocadas a reforzarlo en la sucursal Bolívar de Coosalud EPS, ubicada en la ciudad de Cartagena. La adopción de este ciclo también se fundamenta en las directrices delineadas por la normativa colombiana que regula la gestión de la salud y seguridad laboral, específicamente en el Decreto 1072 de 2015, que establece lo crucial que es mejorar continuamente la gestión preventiva (Ministerio del Trabajo, 2015; Organización Internacional de Normalización, 2018).

En una primera etapa se desarrollará el proceso de planificación, en el cual se definirá el alcance de la consultoría, los objetivos metodológicos y los criterios técnicos que orientarán el diagnóstico del SG-SST. Para esto se tomarán como punto referencia los estándares mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo establecidos en la Resolución 0312 de 2019, la cual establece las condiciones que deben cumplir las organizaciones según el número de trabajadores y del nivel de riesgo (Ministerio del Trabajo, 2019). En esta fase además se determinarán las fuentes de información requeridas para el análisis, ya sean documentales como institucionales, y se elegirán los instrumentos que facilitaran la recolección de la información necesaria. El plan de trabajo también se estructurará, el cual será la guía del proceso consultivo. Este asegurara que las actividades sugeridas cumplan con los requisitos de las normas actuales y se adapten a los requerimientos de la sucursal.

La fase siguiente corresponde al diagnóstico del SG-SST. En este periodo se revisará la documentación institucional relacionada con la gestión de la seguridad y salud en el trabajo, que incluye políticas, programas, procedimientos, registros e indicadores asociados al sistema. Este análisis de documentos posibilitará evaluar la coherencia interna del sistema, su grado de actualización y su alineación con los lineamientos normativos pertinentes. Además, se implementarán listas de verificación fundamentadas en los estándares mínimos definidos en la Resolución 0312 de 2019, Esto posibilitará una evaluación técnica del nivel de cumplimiento del SG-SST dentro de la organización (Ministerio del Trabajo, 2019).

Además de la revisión documental, el procedimiento de diagnóstico se basará en métodos cualitativos que suelen ser empleados en procesos de consultoría organizacional, estos incluyen observación directa en el ámbito laboral y entrevistas semiestructuradas con actores clave del sistema. Estas herramientas facilitarán una comprensión más detallada de cómo se implementa el SG-SST se aplica en la práctica, además de identificar percepciones, dinámicas organizacionales y aspectos operativos que no siempre son evidentes solo mediante la documentación institucional (Hernández-Sampieri, Fernández & Baptista, 2018).

Cuando se haya reunido la información requerida, se procederá a la fase de verificación y análisis. En esta etapa se validará el estado actual del SG-SST comparado con los principios de mejora continua que son característicos de los sistemas de gestión y con las exigencias establecidas en la normativa vigente. Este proceso permitirá identificar brechas entre las prácticas institucionales y los estándares normativos, así como determinar el nivel de cumplimiento de los Estándares Mínimos aplicables. A partir de este análisis también será posible priorizar los hallazgos identificados según su impacto en la gestión preventiva, en la seguridad de los

trabajadores y en el desempeño organizacional del sistema (Ministerio del Trabajo, 2019; Organización Internacional de Normalización, 2018).

Finalmente, a partir de los resultados del diagnóstico y del análisis de brechas, se formulará un plan de acción orientado al fortalecimiento del SG-SST en la sucursal objeto de estudio. Este plan contempla acciones de tipo correctivo, preventivo y de perfeccionamiento constante, estableciendo responsables, periodos de ejecución previstos y métodos de seguimiento que posibiliten orientar su implementación futura dentro de la organización. El documento final se considera un instrumento técnico de soporte para la toma de decisiones institucionales y para la consolidación de procesos de mejora continua en la gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

De este modo, el ciclo PHVA se emplea como eje metodológico, lo cual permite combinar los principios teóricos de los sistemas de gestión con la normativa colombiana y las prácticas específicas del asesoramiento organizacional. De este modo, se busca realizar un análisis serio de la situación del SG-SST y proponer medidas de mejora que sean pertinentes y posibles para el fortalecimiento institucional de Coosalud EPS (Deming, 1986; Ministerio del Trabajo, 2015; Ministerio del Trabajo, 2019; Organización Internacional de Normalización, 2018).

4.2.1 Diagnóstico situacional. Comprender con mayor claridad el funcionamiento del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) en la sucursal Bolívar es el propósito de esta fase. El objetivo del diagnóstico es evaluar la condición actual del sistema, reconociendo tanto los aspectos que han mejorado como aquellos que requieren mejoras. Esta evaluación contribuirá a determinar los factores internos y externos que pueden afectar la puesta en marcha y el seguimiento del SG-SST. Esto es esencial para guiar más adelante la creación de medidas de

mejora durante el proceso de consultoría (Hernández-Sampieri, Fernández & Baptista, 2018; Ministerio del Trabajo, 2015).

Tabla 2. Estructura de la matriz DOFA aplicada a Coosalud EPS sucursal Bolívar

Fortaleza (F)

Oportunidad (O)

Debilidad (D)

Amenaza (A)

Nota: la matriz DOFA es una herramienta analítica que contribuye a examinar diversos factores que pueden impactar la operación de una organización. Este recurso facilita la identificación de componentes internos, como las fortalezas y debilidades presentes en la administración del lugar, así como de elementos externos que pueden representar oportunidades o amenazas. El empleo de este tipo de análisis ayuda a entender mejor el entorno del sistema evaluado y aporta información relevante para orientar la toma de decisiones y diseñar estrategias que se centren en mejorar los procesos organizacionales y en fortalecerlos (David David, 2017; Ponce, 2007).

4.2.2 Análisis de brechas. El análisis de brechas del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) se realizó a partir de los resultados obtenidos en la fase Verificar del ciclo PHVA, mediante la aplicación de la lista de chequeo de Estándares Mínimos conforme a lo establecido en la Resolución 0312 de 2019. Este análisis permitió contrastar el estado actual del sistema frente a los requisitos normativos exigidos, con el fin de identificar diferencias entre lo implementado y lo esperado.

Los resultados evidenciaron una calificación global del 96,5 %, lo cual indica que la mayoría de los estándares evaluados cuentan con evidencias que permiten verificar su implementación dentro de la organización. Sin embargo, el ejercicio de verificación permitió identificar brechas puntuales, entendidas como aquellos requisitos que no se encuentran plenamente desarrollados o que no cuentan con soportes verificables al momento de la evaluación.

Una de las brechas identificadas se relaciona con la capacitación de los integrantes del Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo (COPASST). Si bien el comité se encuentra conformado, no se evidenció la realización de procesos formativos específicos orientados al fortalecimiento de sus funciones y responsabilidades dentro del SG-SST, lo cual limita la verificación completa de este requisito.

Adicionalmente, el análisis permitió reconocer que algunas brechas están relacionadas con la gestión documental, particularmente en la necesidad de consolidar, actualizar y organizar de manera sistemática los soportes que evidencian la ejecución de determinadas actividades del SG-SST. Aunque las acciones se desarrollan, la ausencia o dispersión de registros dificulta su verificación durante los procesos de evaluación.

Desde un enfoque descriptivo, el análisis de brechas evidencia que el SG-SST se encuentra mayoritariamente implementado, pero presenta diferencias específicas entre los requisitos normativos y las evidencias disponibles, las cuales no comprometen la estructura general del sistema, pero sí requieren ser abordadas de manera planificada. Estas brechas constituyen el punto de partida para la formulación del plan de acción y para la priorización de acciones de mejora orientadas al fortalecimiento institucional y a la mejora continua del SG-SST.

4.2.3 Desarrollo de soluciones. El proceso de formulación de las soluciones se desarrollará tomando como referencia el ciclo de mejora continua PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), el cual es utilizado en los sistemas de gestión como una guía para organizar de manera progresiva las acciones orientadas al mejoramiento de los procesos. En el contexto del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), este ciclo facilita estructurar las actividades desde la

planificación inicial hasta la evaluación de los resultados obtenidos y la adopción de medidas de mejora, de acuerdo con los principios de gestión establecidos en la normativa colombiana y en los estándares internacionales relacionados con la gestión de la seguridad y salud laboral (Deming, 1986; Ministerio del Trabajo, 2015; Organización Internacional de Normalización, 2018).

En primer lugar, la planificación posibilitará definir las acciones necesarias para tratar los problemas identificados en el diagnóstico, garantizando que estas acciones se alineen con las pautas establecidas en los Estándares Mínimos del SG-SST. Después, durante la etapa de ejecución, se realizarán las actividades sugeridas en el sistema; éstas pueden abarcar mejorar los programas, procedimientos o controles vinculados a la administración de riesgos laborales. La fase de verificación tiene como objetivo confirmar si las acciones sugeridas se han llevado a cabo, utilizando para ello los mecanismos de evaluación, registros o indicadores que la organización emplea. En última instancia, la fase de actuación incluye la determinación de modificaciones o acciones para mejorar que posibiliten el fortalecimiento del sistema y la consolidación de procedimientos de mejora continua dentro de la organización (Ministerio del Trabajo, 2019; Organización Internacional de Normalización, 2018).

En este proceso, el uso del ciclo PHVA facilita un análisis ordenado de los resultados logrados en la fase de diagnóstico y su relación con los requisitos definidos en los Estándares mínimos del SG-SST. Esta perspectiva ayuda a identificar las brechas existentes frente a los requerimientos normativos y favorece la toma de decisiones fundamentadas en la información analizada con anterioridad, fomentando el reforzamiento de prácticas organizativas enfocadas en la prevención y se promueve una administración más estructurada de los riesgos laborales (Ministerio del Trabajo, 2015; Ministerio del Trabajo, 2019).

De manera adicional, se construirá un plan de acción que incluya las recomendaciones más importantes que puedan surgir del análisis realizado. Este documento se organizará siguiendo la lógica del ciclo PHVA, con el propósito de estructurar de forma clara las actividades necesarias para el fortalecimiento del SG-SST en la organización. En el plan se incluirán acciones de carácter preventivo, correctivo y de mejora, junto con la definición de responsables, tiempos estimados y mecanismos de seguimiento que permitan orientar su desarrollo dentro de la estructura institucional.

La elaboración de este plan permitirá priorizar las acciones que resulten más pertinentes para atender las necesidades identificadas durante el diagnóstico del sistema. De esta forma, el resultado de la consultoría se plantea como una herramienta de apoyo para la toma de decisiones y para el fortalecimiento progresivo del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo dentro de la organización (Deming, 1986; Ministerio del Trabajo, 2015; Ministerio del Trabajo, 2019).

4.2.4 Plan de desarrollo de la consultoría. Esta fase establece la forma en la se desarrollará la consultoría desde el punto de vista operativo y los tiempos de ejecución, los cuales deben corresponder con los académicos. Puede plantear una tabla atendiendo al cumplimiento de la norma APA.

Tabla 3. *Plan de desarrollo de la consultoría*

Actividad	Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo			
	Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Definición del alcance, cronograma e instrumentos (planear)	X	X	X	X																				
Revisión documental (hacer)					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X								
Aplicación de lista de chequeo Res. 0312 de 2019 (hacer)									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
Entrevista y observación de campo (hacer)													X	X	X	X								
Análisis y diagnóstico (hacer)													X	X	X	X	X	X	X	X				
Consolidación de información y diagnóstico del SG-SST (verificar)													X	X	X	X	X	X	X	X				
Identificación y priorización de brechas (verificar)													X	X	X	X	X	X	X	X				
Formulación del plan de acción y socialización a gerencia (actuar)																					X	X	X	X
Redacción y entrega del informe final (actuar)																					X	X	X	X

4.2.5 Presupuesto. Hace referencia a los recursos necesarios para llevar a cabo la propuesta, los cuales se pueden describir por rubros o incluso hacer un detalle por las actividades requeridas, debe tener en cuenta los parámetros de las normas APA para la elaboración de tablas.

Tabla 4. *Presupuesto para el desarrollo de la consultoría*

Presupuesto para la ejecución de la propuesta			
Cantidad	Concepto	Valor Unitario	Valor Total
25	Transporte y desplazamiento	\$ 4.000	\$ 100.000
120	Impresiones/Fotocopias	\$ 700	\$ 84.000
-	Gastos varios	\$ 80.000	\$ 100.000
Total		\$84.700	\$ 284.000

4.3 Universo, población y muestra

- *Universo:* todos los trabajadores vinculados laboral o contractualmente a la Sucursal Bolívar de Coosalud EPS en Cartagena, incluyendo personal asistencial, administrativo, de apoyo y todos los procesos.
- *Población:* personal activo durante el período de estudio, que cumple criterios de inclusión (vinculación vigente y jornada laboral igual o mayor al 50%). Se excluye al personal en licencia prolongada o pasantías temporales.
- *Muestra:* evidencias documentales y entrevistas a personal que se encuentre activo durante el tiempo de la consultoría.

4.4 Aspectos éticos

La consultoría se llevará a cabo respetando los principios éticos que rigen la investigación aplicada en entornos organizacionales, asegurando la protección de la dignidad de los participantes, la confidencialidad de la información, la transparencia en la metodología y la integridad académica en todos los procesos.

4.4.1. Protección de Datos Personales (Habeas Data): la consultoría se asegurará de que la Ley 1581 de 2012 también denominada Ley de Habeas Data, se cumpla al recolectar, almacenar y utilizar la información personal de los participantes. La información obtenida será utilizada solamente con fines académicos eliminando todo uso comercial o difusión que permita la identificación de los participantes (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2012).

4.4.2. Derechos de Autor y Propiedad Intelectual: Se referenciará toda la información empleada que incluye documentos institucionales, normativa vigente y literatura técnica, conforme a las normas APA, respetando los derechos de autor de terceros. Asimismo, cualquier

producto intelectual que surja de la consultoría tendrá una naturaleza académica, asegurando que los derechos de Coosalud EPS y de los colaboradores participantes, no se vean comprometidos. (American Psychological Association, 2020).

4.4.3. Consentimiento Informado: Antes de llevar a cabo entrevistas, encuestas u observaciones, los participantes obtendrán información clara acerca de los objetivos del estudio, el carácter voluntario de su participación, la manera en que se dará uso a la información y su derecho a abandonar en cualquier momento. Se solicitará que la persona firme de un consentimiento informado, el cual será registrado como apéndice en el informe final (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

4.4.4. Confidencialidad de la Información: La información recopilada será manejada con una estricta confidencialidad. Los resultados se mostrarán de manera anónima y agregada, con el fin de evitar la identificación de personas, cargos o información que permita vincular la información con un determinado participante. Los datos se almacenarán de forma segura y únicamente el equipo consultor podrá acceder a ellos.

En la recolección de información la confidencialidad es un principio ético esencial, que protege la privacidad del personal trabajador y permite obtener respuestas honestas y fiables, disminuyendo así los posibles sesgos que podrían surgir debido del temor a represalias o al uso inadecuado de la información, lo cual refuerza la validez de los resultados (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

En el contexto del SG-SST, la confidencialidad favorece la detección objetiva de riesgos y la creación de medidas preventivas, ya que genera confianza entre los trabajadores y promueve su participación activa en los procesos de mejora continua (Organización Internacional del Trabajo, 2011). Este principio cuenta con el respaldo de la normativa

colombiana: la Ley 1581 de 2012 determina que los datos personales deben ser tratados bajo condiciones de uso restringido y confidencialidad. Por su parte el Decreto 1072 de 2015 y la Resolución 0312 de 2019 exigen que las actividades del SG-SST respeten los derechos y la dignidad laboral. (Ministerio del Trabajo, 2015; Ministerio del Trabajo, 2019).

En consecuencia, la aplicación de encuestas y otros instrumentos de recolección de información de manera confidencial, sin recopilar datos sensibles o identificables, se considera ética, legal y metodológicamente necesaria para alcanzar los objetivos del SG-SST y garantizar la calidad y confiabilidad de los resultados obtenidos.

4.4.5. Declaración de Conflictos de Interés: la autora declara no tener ningún conflicto de interés con Coosalud EPS ni con sus funcionarios. La relación con la entidad es únicamente académica y profesional, sin incentivos económicos, contractuales o personales que puedan comprometer la objetividad del estudio.

5. Desarrollo

En este capítulo se describe el desarrollo del proyecto teniendo en cuenta la metodología definida y los objetivos propuestos con el fin de dar respuesta al proyecto de consultoría.

El desarrollo de la consultoría se estructuró conforme al ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), en coherencia con los principios de mejora continua que orientan el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) de la sucursal Bolívar y con lo establecido en la normativa colombiana vigente. Esta metodología permitió garantizar una ejecución ordenada, sistemática y trazable del proceso de evaluación del SG-SST en la sucursal Bolívar de Coosalud EPS, asegurando la articulación entre los objetivos específicos, las actividades desarrolladas, los instrumentos aplicados y los resultados obtenidos.

Con el propósito de conocer el estado actual del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, en la fase planear se definió el alcance de la consultoría, delimitando el proceso de evaluación del cumplimiento del SG-SST, esto se realizó mediante la matriz de estándares mínimos Res.0312 de 2019 (ver apéndice 4), el cual contiene los criterios, puntajes y evidencia documental asociada. Así mismo, se estructuró el plan de desarrollo de la consultoría (tabla 3), se estableció un presupuesto (tabla 2) y se identificaron los recursos necesarios, lo cual permitió una adecuada planificación y coordinación del proceso evaluativo, todo lo anterior, alineado al objetivo número 1 que hace referencia al conocimiento del estado del SG-SST e identificación de brechas frente a la Resolución 0312 de 2019.

Desde la perspectiva metodológica de la fase Hacer del ciclo PHVA, la aplicación de los instrumentos definidos constituyó una etapa clave para la ejecución del proceso de evaluación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). La utilización de la lista de verificación de los Estándares Mínimos (ver apéndice 4) y de la encuesta de evaluación del Sistema General de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) Coosalud EPS – sucursal Bolívar (ver apéndice 3) dirigido al personal trabajador permitió operacionalizar los criterios normativos y traducirlos en variables observables, facilitando la recolección sistemática de información sobre la implementación del sistema.

Durante la revisión de documentos como políticas, planes, programas, procedimientos, actas y registros de capacitación, se pudo evidenciar cómo los diferentes elementos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) se articulan dentro de los procesos organizacionales. Esta etapa demuestra que la fase “Hacer” no se limita solo a ejecutar actividades previamente planificadas, sino que también requiere aplicar de manera coherente instrumentos y registros que permitan organizar, documentar y dar seguimiento a la

información generada durante la implementación del sistema (Deming, 1986; Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

En lo que refiere a la gestión de la seguridad y salud en el trabajo, la información obtenida permitió analizar de manera específica el cumplimiento del ítem 3.1.5 del estándar denominado “Condiciones de salud en el trabajo”, poniendo especial atención en la coordinación entre la organización y la IPS responsable de realizar los exámenes médicos ocupacionales. Aunque estas actividades son parte de la operación del SG-SST, el análisis metodológico subraya la relevancia de que la documentación asociada, como los registros de custodia de historias clínicas, esté al día y cumpla con la normativa actual. La capacidad de verificación y la trazabilidad del sistema se ven directamente afectadas por la calidad de esta documentación, lo que asegura que las acciones realizadas sean evaluables de manera eficaz y confiable (Ministerio del Trabajo, 2015; Ministerio del Trabajo, 2019; Organización Internacional de Normalización, 2018).

De esta forma, la etapa de ejecución no solo asegura que los procesos se realicen eficazmente, sino que también garantiza que la información producida sea coherente y provechosa para tomar decisiones estratégicas sobre cómo prevenir y fortalecer el SG-SST en el interior de la entidad. De manera similar, el uso de los instrumentos permitió demostrar el cumplimiento del estándar 1.1.6. que se refiere a la conformación del Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo (COPASST), sin embargo, desde una perspectiva metodológica, se reconoce la necesidad de establecer formalmente los procedimientos administrativos que están relacionados con

su funcionamiento, como la autorización para el uso de las firmas de sus integrantes en documentos oficiales, contribuye a estandarizar los procesos y a fortalecer la trazabilidad de la información generada durante esta fase.

Así mismo, los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta de evaluación del Sistema General de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) Coosalud EPS – sucursal Bolívar permitieron identificar, de manera específica y sustentada en evidencia primaria, una brecha relacionada con la percepción de los trabajadores frente a los procesos de comunicación, socialización y divulgación de los resultados del SG-SST. Es importante precisar que esta brecha surge del análisis de las respuestas recopiladas durante el ejercicio diagnóstico y no implica necesariamente la inexistencia de mecanismos formales de rendición de cuentas dentro de la organización, dado que la empresa puede tener definidos lineamientos, responsables y espacios institucionales para tal fin. En este sentido, más que otorgar prelación exclusiva al resultado de la encuesta, el análisis metodológico debe contrastar la percepción de los trabajadores con lo que la empresa tiene formalmente establecido respecto a qué se rinde cuentas, ante quiénes y con qué periodicidad. A partir de esta comparación, se recomienda fortalecer la sistematización de la información mediante la elaboración de un informe anual de gestión del SG-SST, independiente de los espacios de rendición de cuentas, con el propósito de consolidar resultados, mejorar la trazabilidad de las actividades ejecutadas y garantizar coherencia entre los datos recolectados, su análisis técnico y su socialización efectiva a los trabajadores, promoviendo así mayor transparencia, participación y apropiación del sistema.

En manera general, el examen de la etapa "Hacer" muestra que la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) conlleva más que simplemente ejecutar las actividades planificadas. Esta fase también implica el empleo

debidamente ordenado de herramientas que facilitan el registro, la organización y la estructura de la información generada a lo largo del proceso. La adecuada utilización de estas herramientas ayuda a mantener la coherencia metodológica del sistema y ofrece una base firme para avanzar hacia siguientes fases del ciclo de mejora continua PHVA (Deming, 1986; Ministerio del Trabajo, 2015; Organización Internacional de Normalización, 2018).

5.1. Aplicación de instrumentos

La encuesta se aplicó siguiendo un enfoque cuantitativo, utilizando un muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple. Este método se caracteriza porque todos los integrantes de la población tienen la misma posibilidad de ser seleccionados, lo que garantiza que los resultados obtenidos sean representativos y que la selección de los participantes se realice de manera objetiva, conforme a principios metodológicos reconocidos en la investigación social y organizacional (Hernández-Sampieri, Fernández & Baptista, 2018).

La población de estudio estuvo compuesta por 81 trabajadores vinculados a la entidad. A partir de este universo se calculó el tamaño de la muestra considerando criterios estadísticos aplicables a poblaciones finitas y siguiendo las recomendaciones para investigaciones de carácter institucional en el marco del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) (Arias, 2012).

Para el cálculo muestral se adoptó un nivel de confianza del 95 %, lo que garantiza un grado adecuado de precisión en los resultados. Se estableció un margen de error del 5 %, acorde con lo habitual en estudios académicos e institucionales. Dado que no se disponía de información previa sobre la distribución de las variables de interés, se asumieron probabilidades iguales de éxito y no ocurrencia ($p = 0,5$ y $q = 0,5$), con el objetivo de maximizar la variabilidad

y obtener una estimación conservadora del tamaño de la muestra, tal como se indica en la literatura metodológica (Kerlinger & Lee, 2002).

Esta estrategia de muestreo asegura que los resultados de la encuesta reflejen de manera confiable las condiciones y percepciones de la población, constituyendo un insumo sólido para el análisis y la formulación de recomendaciones dentro del estudio.

5.1.1. Datos para calcular el tamaño de la muestra para una población finita

Población (N): 81 personas

Nivel de confianza: 95 %

Valor Z: 1,96

Margen de error (e): 5 % = 0,05

Proporción esperada (p): 0,5

q = 1 – p: 0,5

Se asume p = 0,5 debido a la ausencia de información previa sobre la distribución de las variables de interés.

Fórmula para una población finita:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Sustitución de valores:

$$n = \frac{81 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{(0,05)^2(81 - 1) + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

Desarrollo paso a paso:

Calcular Z^2

$$1,96^2 = 3,8416$$

Calcular $p \cdot q$

$$0,5 \cdot 0,5 = 0,25$$

Numerador

$$81 \cdot 3,8416 \cdot 0,25 = 81 \cdot 0,9604 = 77,7924$$

Denominador

$$e^2 = 0,05^2 = 0,0025$$

$$(N - 1) = 80$$

$$0,0025 \cdot 80 = 0,20$$

$$3,8416 \cdot 0,25 = 0,9604$$

$$0,20 + 0,9604 = 1,1604$$

Calculo final:

$$n = \frac{77,7924}{1,1604} = 67,03$$

Fuente: Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2018).

Metodología de la investigación (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Tabla 5. *Cálculo del tamaño de la muestra*

Parámetro	Símbolo	Valor	Descripción
Tamaño de la población	N	81	Total de personas objeto de estudio
Nivel de confianza	Z	1,96	Corresponde al 95 % de confiabilidad
Margen de error	E	0,05	Error máximo permitido
Proporción esperada	P	0,5	Asumida por ausencia de información previa
Proporción complementaria	Q	0,5	Resultado de 1 – p
Fórmula aplicada	—	Población finita	Fórmula estadística para poblaciones finitas
Resultado del cálculo	N	67,03	Tamaño de muestra obtenido
Tamaño final de la muestra	N	68	Redondeo al entero superior

Una vez definido el tamaño muestral, la selección de los participantes se realizó a partir de un listado oficial de trabajadores, el cual constituyó el marco muestral del estudio. A cada integrante de la población se le asignó un número consecutivo y la selección se efectuó de manera aleatoria, garantizando la igualdad de oportunidades de participación y el cumplimiento de los principios del muestreo probabilístico. Este procedimiento permitió una selección objetiva y controlada de los sujetos de estudio, acorde con los lineamientos metodológicos establecidos para este tipo de investigaciones (Hernández-Sampieri et al., 2018).

Tabla 6. *Población por áreas*

Área	Población (N)	Cálculo de la muestra por área	Muestra
Administrativa	13	$13/80*68$	11
Aseguramiento	6	$6/80*68$	5
Contrataciones	1	$1/80*68$	1
Experiencia al usuario	5	$5/80*68$	4
Gestión humana	1	$1/80*68$	1
Jurídica	4	$4/80*68$	3
Mantenimiento	1	$1/80*68$	1
Referencia y contrarreferencia	3	$3/80*68$	2
Riesgo	14	$14/80*68$	12
Salud	29	$29/80*68$	25
Servicios generales	3	$3/80*68$	2
Sistemas	1	$1/80*68$	1
Total	81	81	68

La recolección de la información se realizó mediante la aplicación de una encuesta estructurada, concebida como instrumento principal para obtener datos relacionados con las variables definidas en el estudio. El cuestionario que se empleó en la investigación fue creado con un enfoque cuantitativo, ya que este posibilita la recolección de datos de forma sistemática, estandarizada y organizada, lo cual hace más fácil su posterior análisis (Hernández-Sampieri, Fernández & Baptista, 2018). La realización de la investigación se llevó a cabo con base en los objetivos del estudio y en coherencia con el enfoque metodológico adoptado, lo que aseguró la pertinencia y coherencia de las preguntas con respecto a los fines de la investigación.

Se les comunicaron a los participantes los objetivos del estudio antes de implementar la herramienta, especificando que era académico y que los datos solo se emplearían con fines investigativos. Asimismo, se garantizó que los datos de los encuestados fueran confidenciales y anónimos, en relación con las normas éticas de la investigación social y organizacional (Arias, 2012).

La encuesta se llevó a cabo con los empleados elegidos según el tamaño de la muestra que se había definido previamente. Para ello, se utilizó como referencia la lista oficial del personal de la entidad, lo que facilitó la identificación y contacto con los participantes de una forma ordenada. El diligenciamiento se llevó a cabo en un tiempo determinado, buscando no interferir con las tareas laborales y asegurando condiciones apropiadas para entender las preguntas, como se aconseja en la literatura metodológica (Kerlinger & Lee, 2002).

Se recopilaron los datos de forma ordenada para que su análisis y sistematización conforme a los objetivos del estudio y la metodología empleada fueran más fáciles. Con la finalidad de asegurar un empleo ético de la información y mantener la confidencialidad, se reunieron solo las variables necesarias para la evaluación estadística, evitando la información que pudiera facilitar la identificación directa o indirecta de los empleados (Hernández-Sampieri et al., 2018).

Las variables que se incluyen son: área de trabajo, tipo de puesto, antigüedad, tipo de vínculo laboral. Estos datos posibilitan la identificación de patrones, el establecimiento de comparaciones entre grupos, la descripción de la población y relaciones entre variables de interés sin poner en peligro la privacidad de los participantes, además se emplearon categorías extensas y rangos establecidos para minimizar la posibilidad de individualizar las respuestas (Arias, 2012). En cambio, se omitieron intencionalmente datos personales específicos, tales como nombres, números de identificación, domicilios o fechas precisas de ingreso. Esto es así porque su inclusión no añade valor al análisis estadístico y podría afectar la disposición de los participantes a contestar de manera voluntaria y libre (Kerlinger & Lee, 2002).

Siguiendo las instrucciones de la Resolución 0312 del Ministerio del Trabajo, se utilizó la lista de verificación de los estándares mínimos del SG-SST como complemento (Ministerio

del Trabajo, 2019). Esta herramienta posibilitó la revisión no únicamente de la presencia de los elementos requeridos, sino su incorporación en las tareas cotidianas del sistema, además. La revisión tuvo en cuenta la validez y congruencia de las políticas, los planes, los programas y los registros que apoyan el desarrollo del SG-SST, garantizando que la evidencia documental representara el funcionamiento real del sistema.

La investigación demostró que la organización tiene una base documental robusta que respalda la mayoría de los requisitos revisados. Sin embargo, se detectaron oportunidades de mejora vinculadas con la constante actualización de la documentación, pues si esta no se actualiza podría obstaculizar el monitoreo sistemático de la gestión a través del ciclo PHVA, que está basado en principios de mejora continua y control de procesos (Deming, 1986).

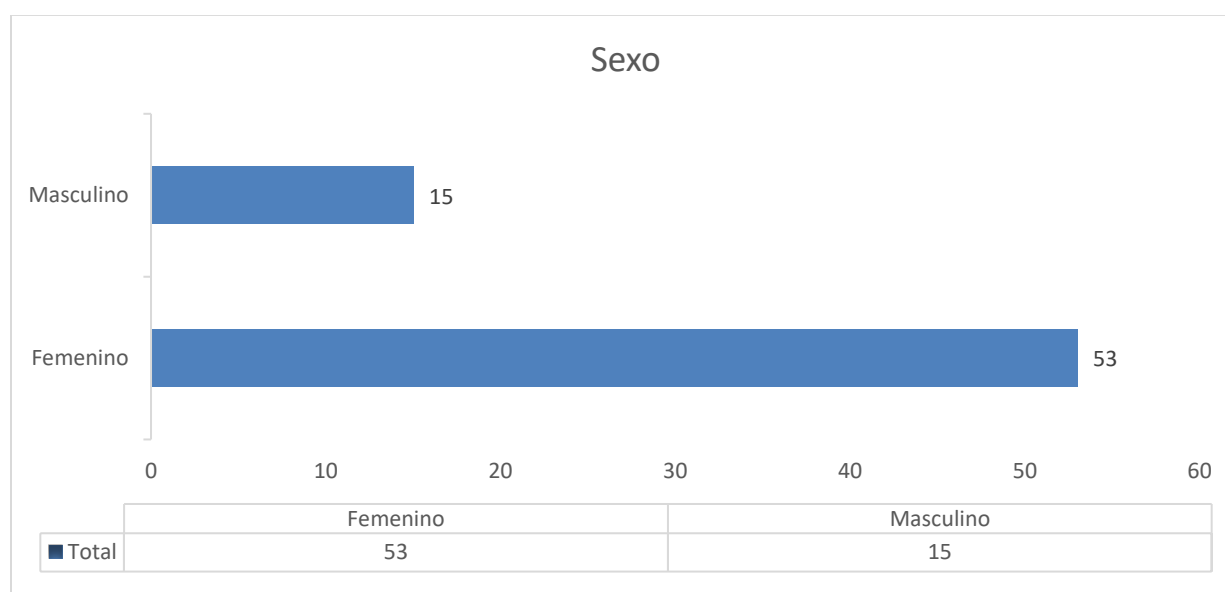
Los resultados obtenidos indican que el SG-SST llega a un 98,5 % de cumplimiento con respecto a los estándares mínimos establecidos en la Resolución 0312 de 2019, lo cual evidencia un elevado grado de conformidad con las normativas y un sistema organizado, documentado y funcional con fundamentos sólidos para el perfeccionamiento constante. No obstante, se encontraron deficiencias en los ítems 1.1.7 (formación del COPASST) y 3.1.5 (custodia de historias clínicas ocupacionales), que necesitan ser atendidas. En particular, la falta de capacitación del COPASST podría limitar su capacidad técnica para cumplir con sus funciones, afectar la participación en la identificación de riesgos y debilitar el enfoque preventivo del sistema (Ministerio del Trabajo, 2019). Respecto al ítem 3.1.5, el análisis evidencia que el laboratorio debe mantener actualizado el documento de custodia de historias clínicas ocupacionales y alinearlos estrictamente con la normativa vigente, garantizando trazabilidad, confidencialidad, conservación y disponibilidad de la información; la ausencia de esta actualización no solo constituye un incumplimiento formal, sino que puede generar riesgos

legales, debilidades en la vigilancia epidemiológica y dificultades ante procesos de auditoría o inspección. En consecuencia, aunque el 98.5% evidencia un desempeño sobresaliente, estas brechas puntuales requieren acciones correctivas inmediatas para asegurar el cumplimiento integral de la norma y fortalecer la sostenibilidad del SG-SST.

En conjunto, el desarrollo de la consultoría permitió evaluar de manera integral el estado del SG-SST en la sucursal Bolívar de Coosalud EPS, identificar brechas frente a la Resolución 0312 de 2019, formular un plan de acción orientado al cierre de dichas brechas y proponer una ruta para el fortalecimiento y avance del sistema. El enfoque metodológico adoptado, sustentado en el ciclo PHVA, favoreció la trazabilidad entre los objetivos, los resultados y las propuestas de mejora, consolidando el ejercicio como un trabajo académico con rigor técnico, normativo y analítico.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento mediante gráficos y su interpretación.

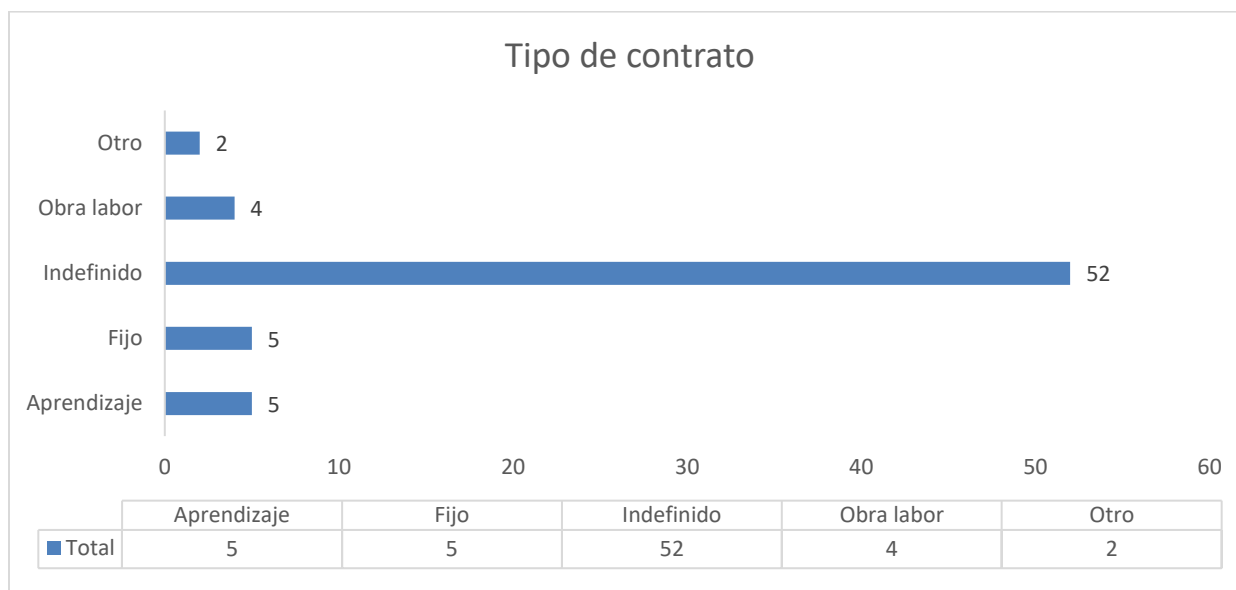
Figura 1. Sexo



El 77,9 % de los participantes corresponde al sexo femenino y el 22,1 % corresponde al sexo masculino.

La tabla muestra que la mayoría de los participantes corresponde al sexo femenino, con un total de 53 personas, mientras que el sexo masculino está representado por 15 personas. Esta distribución indica una mayor participación femenina dentro de la población evaluada. En términos proporcionales, esto refleja que la población evaluada está compuesta mayoritariamente por mujeres, lo que sugiere una representación femenina predominante dentro del grupo objeto de análisis.

Figura 2. Tipo de contrato

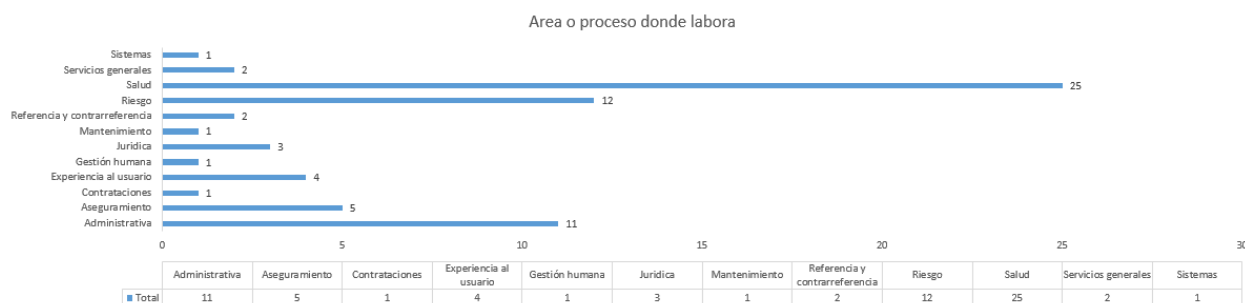


Indefinido: 52 personas (76,5 %), aprendizaje: 5 personas (7,4 %), fijo: 5 personas (7,4 %), obra o labor: 4 personas (5,9 %), otro: 2 personas (2,9 %)

La distribución por tipo de contrato evidencia que la mayoría del personal cuenta con contrato a término indefinido, con un total de 52 personas, lo que refleja una alta estabilidad laboral dentro de la población evaluada. En menor proporción se encuentran los contratos de aprendizaje y a término fijo, con 5 personas cada uno, seguidos por los contratos por obra o labor, con 4 personas, y otras modalidades contractuales, con 2 personas.

Esta composición contractual sugiere que la organización mantiene una planta de personal mayoritariamente estable, lo cual puede favorecer la continuidad de los procesos, la apropiación de las políticas institucionales y la participación sostenida en los programas del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

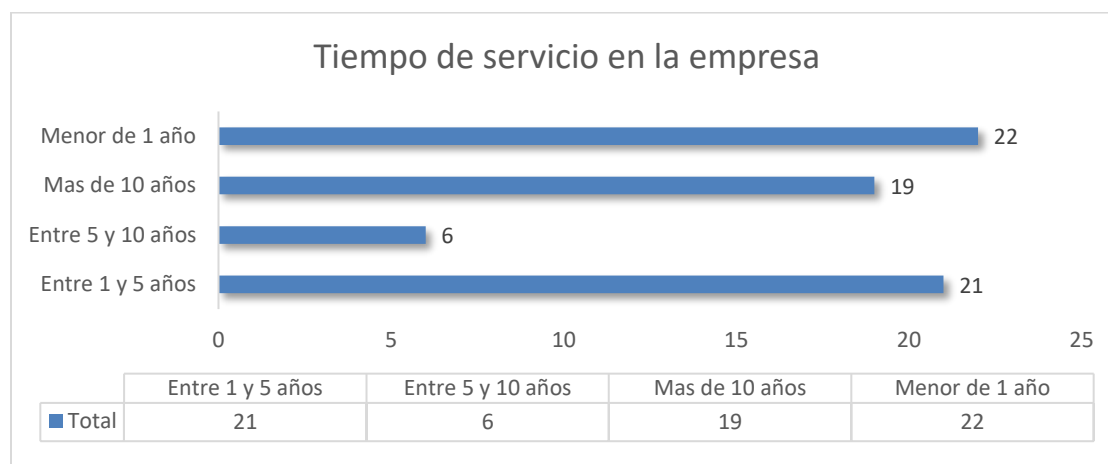
Figura 3. Área o puesto donde labora



Salud: 25 personas (36,8 %), riesgo: 12 personas (17,6 %), administrativa: 11 personas (16,2 %), aseguramiento: 5 personas (7,4 %), experiencia al usuario: 4 personas (5,9 %), jurídica: 3 personas (4,4 %), referencia y contrarreferencia: 2 personas (2,9 %), servicios generales: 2 personas (2,9 %), contrataciones: 1 persona (1,5 %), gestión humana: 1 persona (1,5 %), mantenimiento: 1 persona (1,5 %), sistemas: 1 persona (1,5 %).

La mayoría del personal trabaja en el área de Salud (36,8 %), seguida por Riesgo (17,6 %) y el área Administrativa (16,2 %). Esto muestra que la organización concentra principalmente su talento humano en los procesos misionales y de apoyo. Las demás áreas cuentan con una menor participación, lo que indica una distribución del personal acorde con las funciones operativas y administrativas de la entidad.

Figura 4. Tiempo de servicio en la empresa



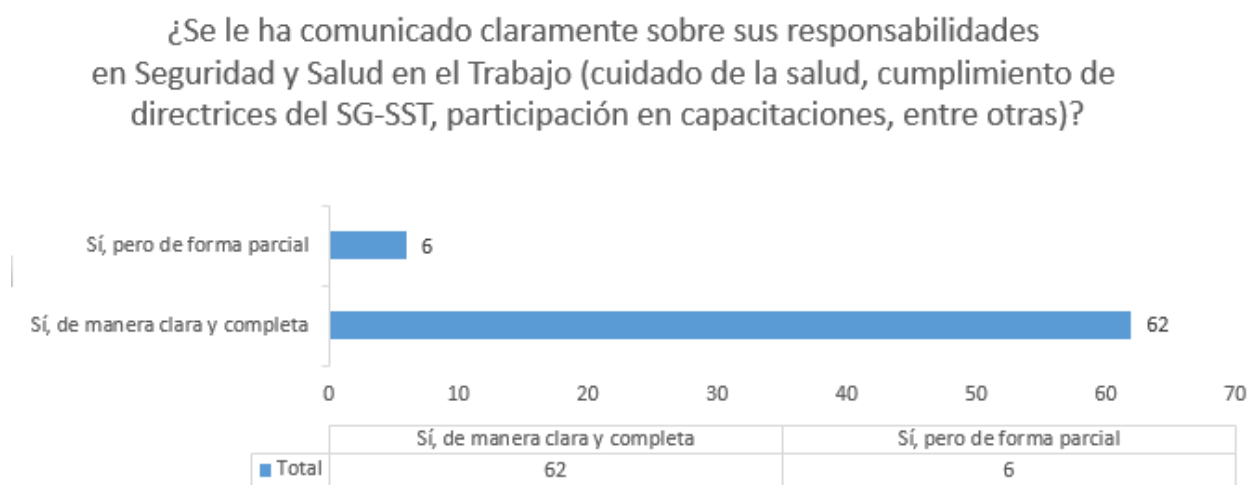
Menor de 1 año: 22 personas (32,4 %), entre 1 y 5 años: 21 personas (30,9 %), más de 10 años: 19 personas (27,9 %), entre 5 y 10 años: 6 personas (8,8 %)

La información sobre el tiempo de servicio muestra que una parte considerable del personal lleva menos de un año en la empresa, lo que indica la incorporación reciente de nuevos trabajadores. De manera similar, un grupo importante cuenta con una antigüedad entre uno y cinco años, lo que refleja un nivel intermedio de permanencia. Por otra parte, se observa un número significativo de

colaboradores con más de diez años de servicio, lo que evidencia la presencia de personal con amplia experiencia y conocimiento institucional. En menor proporción se encuentran quienes tienen entre cinco y diez años de antigüedad.

En conjunto, estos resultados permiten identificar una combinación de personal nuevo y antiguo, situación que puede favorecer tanto la renovación como la estabilidad dentro de la organización.

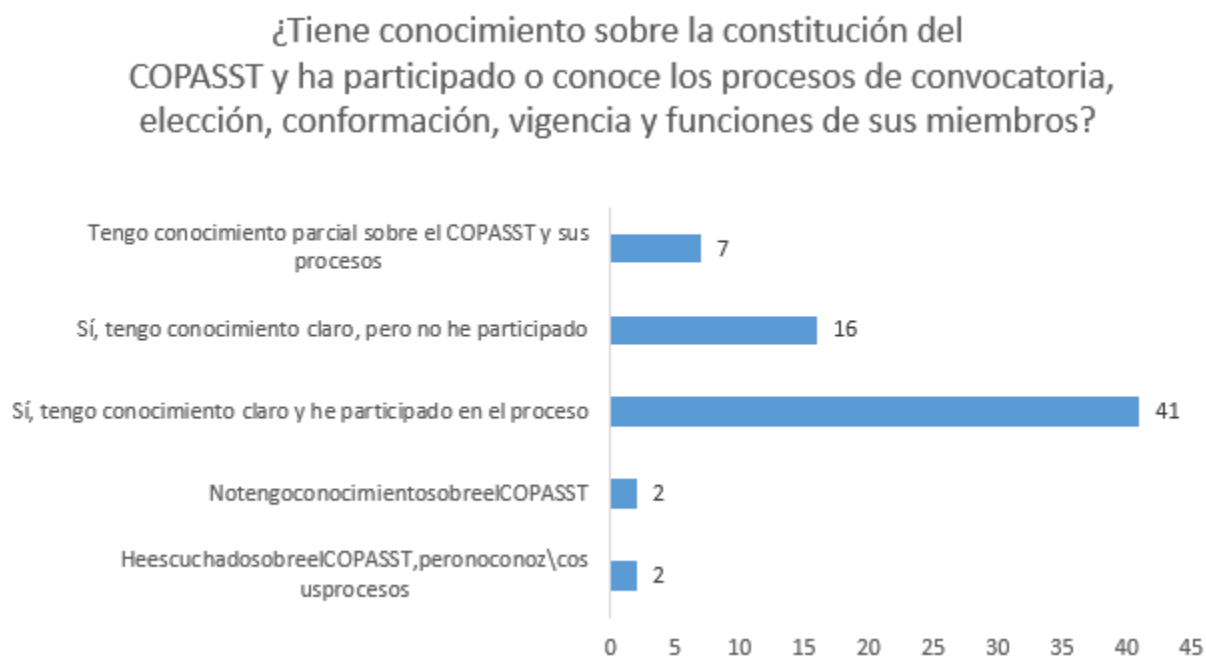
Figura 5. *¿Se le ha comunicado claramente sobre sus responsabilidades en Seguridad y Salud en el Trabajo (cuidado de la salud, cumplimiento de directrices del SG-SST, participación en capacitaciones, entre otras)?*



Del total de los participantes, el 91,2 % indicó que sus responsabilidades en Seguridad y Salud en el Trabajo han sido comunicadas de manera clara y completa, mientras que el 8,8 % señaló haber recibido esta información de forma parcial. Estos resultados evidencian que la mayoría de los trabajadores cuenta con claridad frente a sus obligaciones en materia de SST, lo que sugiere que la organización ha desarrollado acciones efectivas para la socialización de las directrices del SG-SST.

Sin embargo, la presencia de un grupo minoritario que reporta una comunicación parcial pone de manifiesto la necesidad de fortalecer y unificar los procesos de divulgación, con el fin de asegurar que todos los colaboradores tengan el mismo nivel de comprensión sobre sus responsabilidades. En general, los datos reflejan un avance significativo en la comunicación de las obligaciones en SST, aunque también permiten identificar oportunidades de mejora en la cobertura y estandarización de la información.

Figura 6. *¿Tiene conocimiento sobre la constitución del COPASST y ha participado o conoce los procesos de convocatoria, elección, conformación, vigencia y funciones de sus miembros?*

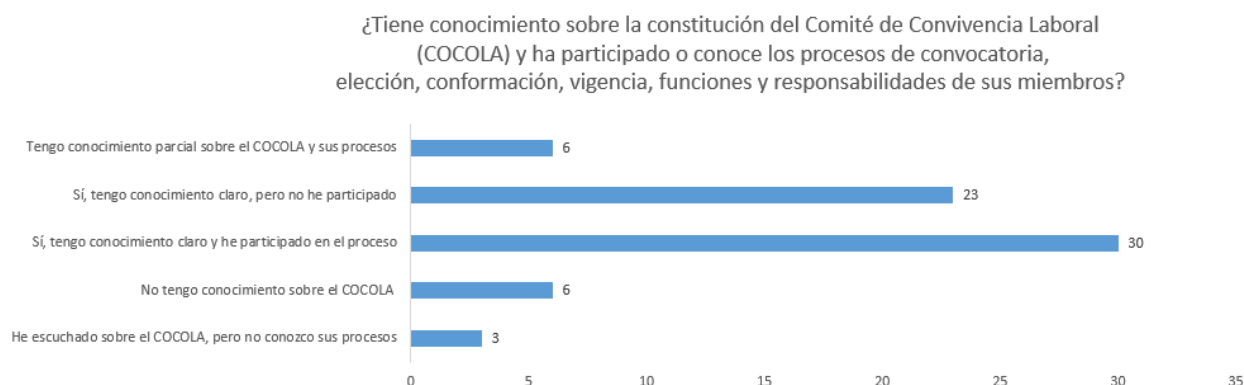


Del total de los participantes, el 60,3 % manifestó tener un conocimiento claro sobre el COPASST y haber participado en los procesos de convocatoria, elección y conformación, lo que evidencia un nivel significativo de apropiación y participación activa en este comité. Por su parte, el 23,5 % indicó que conoce de manera clara el funcionamiento y las funciones del COPASST, aunque no ha participado directamente en dichos procesos.

Adicionalmente, el 10,3 % señaló tener un conocimiento parcial sobre el COPASST y sus procedimientos, mientras que un 2,9 % manifestó haber escuchado sobre el comité, pero sin conocer sus procesos, y otro 2,9 % indicó no tener ningún conocimiento al respecto.

En conjunto, los resultados muestran que la mayoría del personal cuenta con información clara sobre el COPASST; sin embargo, persiste un grupo reducido con conocimiento limitado o inexistente, lo que pone de manifiesto la necesidad de fortalecer las acciones de divulgación y promover una mayor participación de los trabajadores en este espacio de representación en Seguridad y Salud en el Trabajo.

Figura 7. *¿Tiene conocimiento sobre la constitución del Comité de Convivencia Laboral (COCOLA) y ha participado o conoce los procesos de convocatoria, elección, conformación, vigencia, funciones y responsabilidades de sus miembros?*

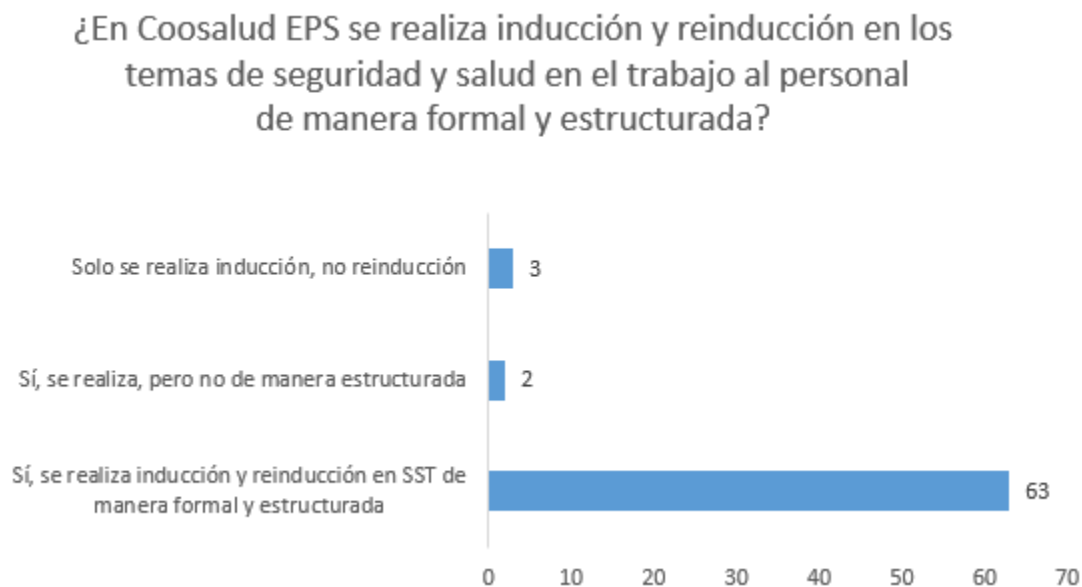


Del total de los participantes, el 44,1 % manifestó tener un conocimiento claro sobre el Comité de Convivencia Laboral (COCOLA) y haber participado en los procesos de convocatoria, elección y conformación. Por su parte, el 33,8 % indicó que conoce de manera clara el funcionamiento del comité, aunque no ha participado directamente en dichos procesos.

Adicionalmente, el 8,8 % señaló tener un conocimiento parcial sobre el COCOLA y sus procedimientos, mientras que el 8,8 % manifestó no tener conocimiento alguno sobre este comité. En menor proporción, el 4,4 % indicó haber escuchado sobre el COCOLA, pero desconocer sus procesos internos.

En general, los resultados evidencian que una parte significativa del personal cuenta con información clara sobre el Comité de Convivencia Laboral; sin embargo, también se identifican grupos con conocimiento limitado o nulo, lo que resalta la necesidad de fortalecer las estrategias de socialización y promover una mayor participación de los trabajadores en este espacio institucional.

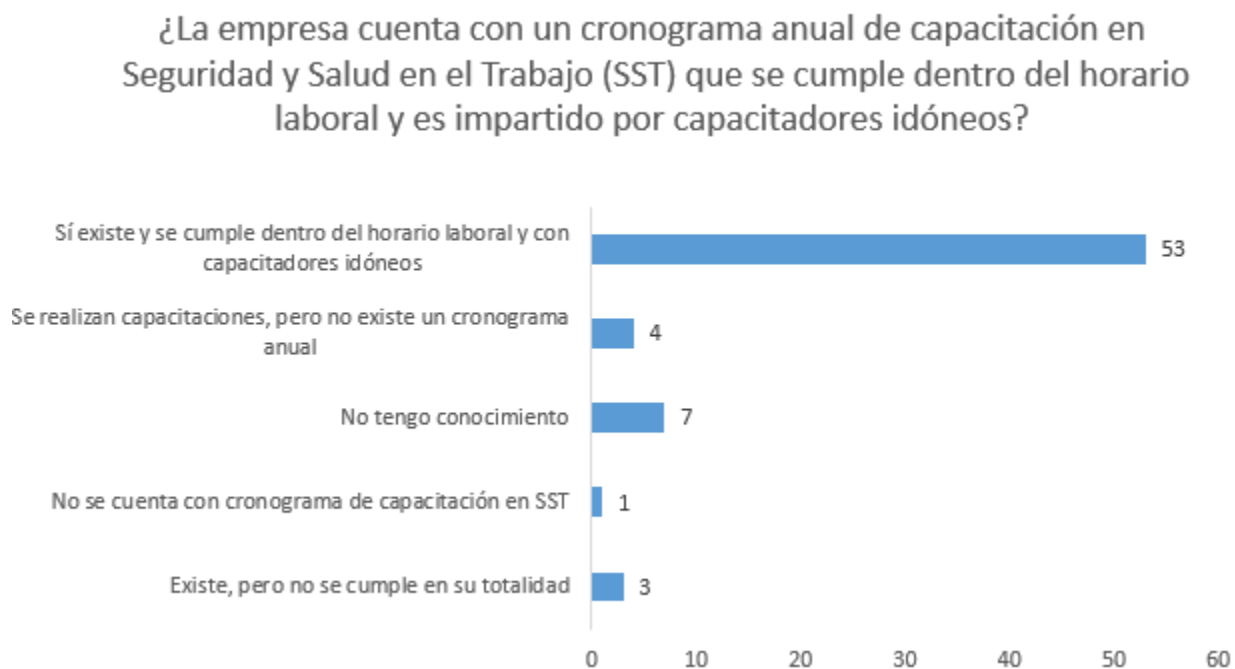
Figura 8. *¿En Coosalud EPS sucursal Bolívar se realiza inducción y reinducción en los temas de seguridad y salud en el trabajo al personal de manera formal y estructurada?*



Del total de los participantes, el 92,6 % manifestó que en Coosalud EPS se realiza la inducción y reinducción en Seguridad y Salud en el Trabajo de manera formal y estructurada. En contraste, el 2,9 % indicó que estos procesos se llevan a cabo, pero sin una estructura definida, mientras que el 4,4 % señaló que únicamente se realiza inducción, sin aplicar procesos de reinducción.

Estos resultados evidencian que la organización cuenta, en términos generales, con procedimientos consolidados para la inducción y reinducción en SST, lo que favorece la adecuada orientación del personal frente a los lineamientos institucionales. No obstante, las respuestas minoritarias permiten identificar oportunidades de mejora relacionadas con la estandarización y continuidad de estos procesos, con el fin de asegurar una cobertura homogénea para todo el personal.

Figura 9. *¿La empresa cuenta con un cronograma anual de capacitación en Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) que se cumple dentro del horario laboral y es impartido por capacitadores idóneos?*

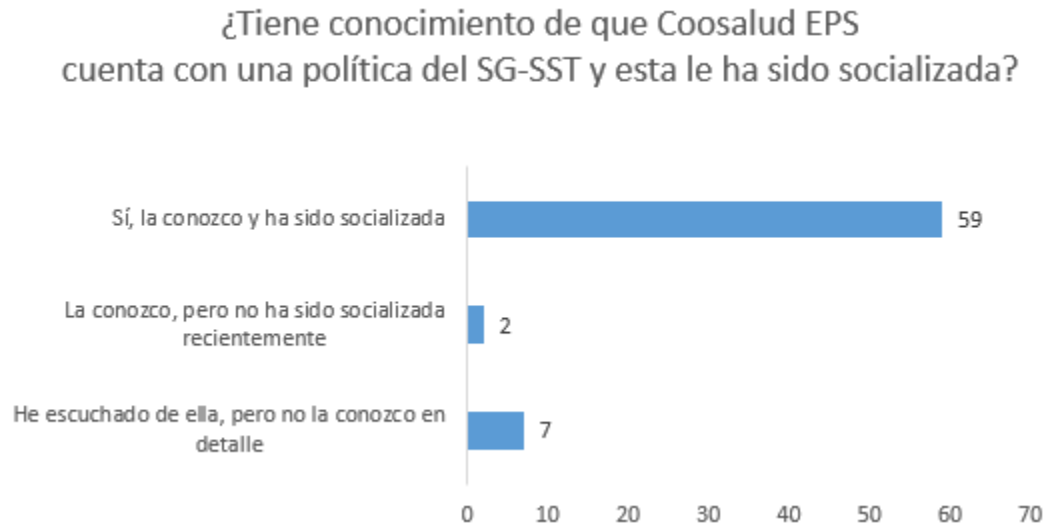


Del total de los participantes, el 77,9 % manifestó que la empresa cuenta con un cronograma anual de capacitación en Seguridad y Salud en el Trabajo, el cual se cumple dentro del horario laboral y es impartido por capacitadores idóneos. Por su parte, el 10,3 % indicó no tener conocimiento sobre la existencia de dicho cronograma.

Así mismo, el 5,9 % señaló que se realizan capacitaciones, pero que no existe un cronograma anual formalmente establecido, mientras que el 4,4 % afirmó que, aunque el cronograma existe, no se cumple en su totalidad. Finalmente, un 1,5 % manifestó que la empresa no cuenta con un cronograma de capacitación en SST.

En general, los resultados reflejan que la mayoría del personal percibe el cumplimiento adecuado de la planificación anual de capacitaciones en SST; no obstante, las respuestas minoritarias evidencian oportunidades de mejora relacionadas con la socialización, el seguimiento y el cumplimiento integral del cronograma, con el fin de garantizar que todos los trabajadores tengan claridad y acceso equitativo a estos procesos formativos.

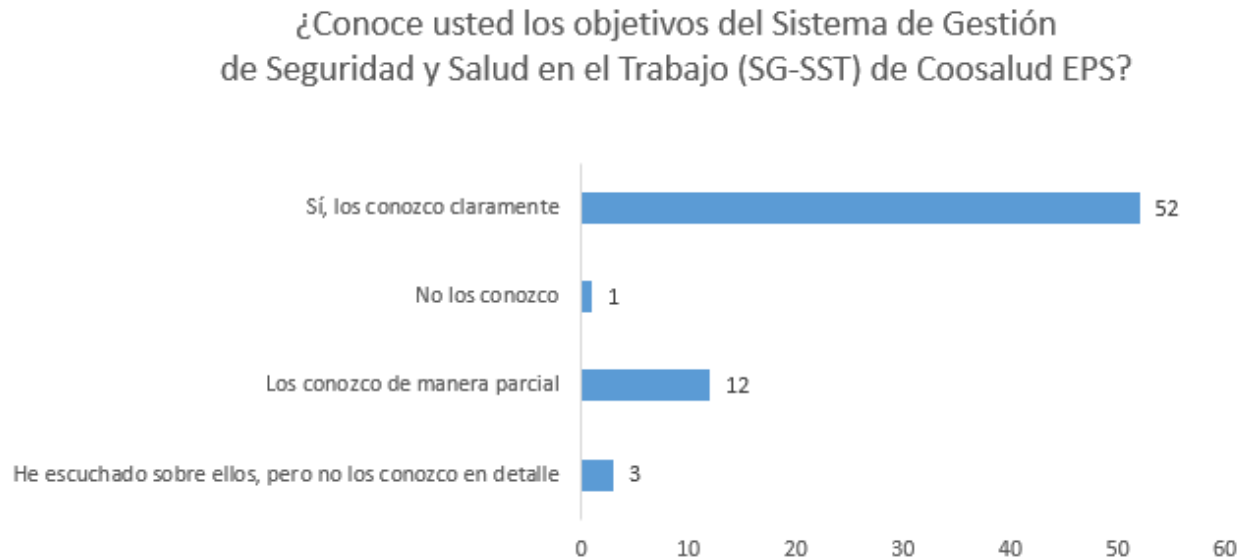
Figura 10. *¿Tiene conocimiento de que Coosalud EPS sucursal Bolívar cuenta con una política del SG-SST y esta le ha sido socializada?*



Del total de los participantes, el 86,8 % manifestó conocer la política del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) y señaló que esta ha sido socializada por la organización. Por otra parte, el 10,3 % indicó haber escuchado sobre la política, pero no conocerla en detalle, mientras que el 2,9 % afirmó conocerla, aunque no haber recibido una socialización reciente.

Estos resultados evidencian que la mayoría del personal tiene conocimiento de la política del SG-SST y ha tenido acceso a su divulgación; sin embargo, las respuestas minoritarias reflejan la necesidad de fortalecer las estrategias de socialización periódica, con el fin de asegurar que todos los trabajadores no solo conozcan su existencia, sino también su contenido y alcance.

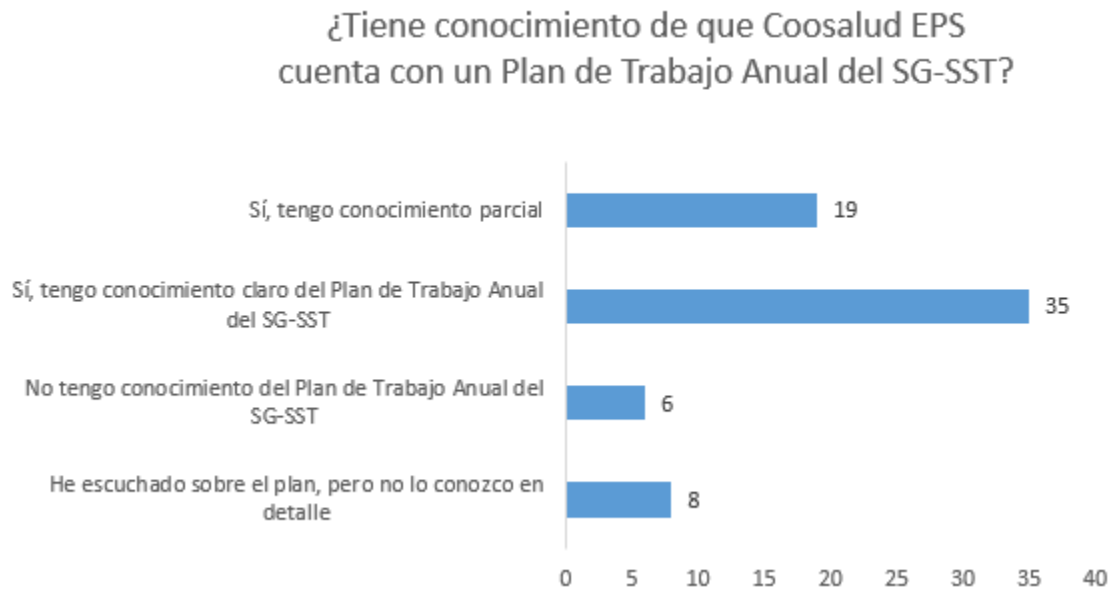
Figura 11. *¿Conoce usted los objetivos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) de Coosalud EPS sucursal Bolívar?*



Del total de los participantes, el 76,5 % manifestó conocer claramente los objetivos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) de Coosalud EPS. Por su parte, el 17,6 % indicó conocerlos de manera parcial, mientras que el 4,4 % señaló haber escuchado sobre ellos, pero no conocerlos en detalle. En menor proporción, el 1,5 % afirmó no tener conocimiento sobre los objetivos del SG-SST.

En general, los resultados evidencian un alto nivel de conocimiento frente a los objetivos del sistema por parte del personal; sin embargo, la presencia de trabajadores con información parcial o limitada sugiere la necesidad de reforzar las acciones de socialización y seguimiento, con el fin de garantizar una comprensión homogénea de los objetivos del SG-SST en toda la organización.

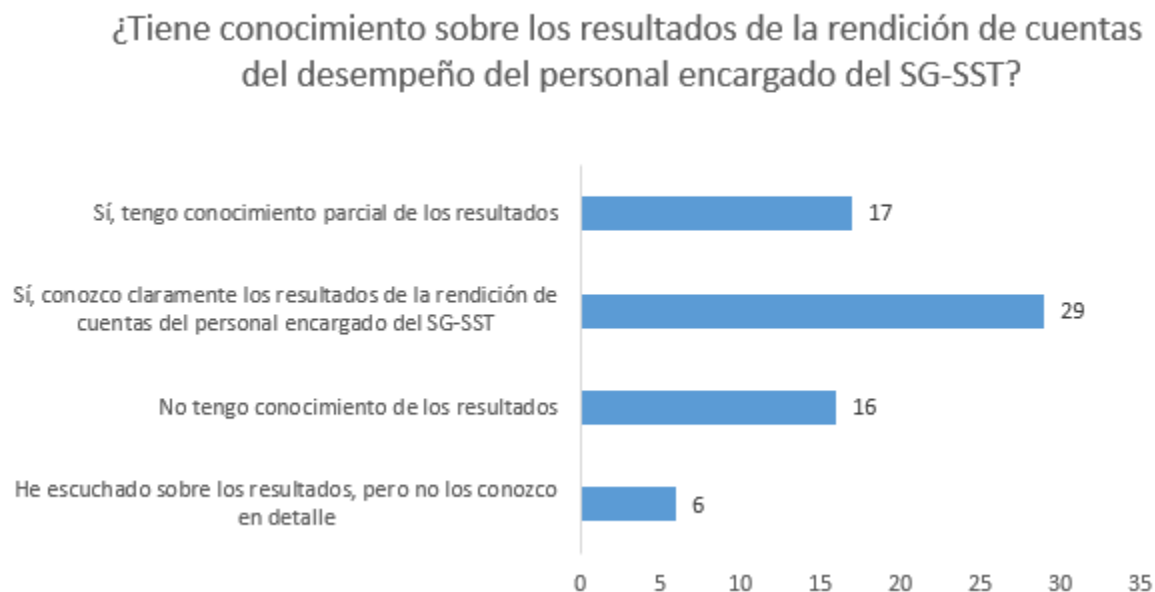
Figura 12. *¿Tiene conocimiento de que Coosalud EPS sucursal Bolívar cuenta con un Plan de Trabajo Anual del SG-SST?*



Del total de los participantes, el 51,5 % manifestó tener un conocimiento claro sobre el Plan de Trabajo Anual del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). Por su parte, el 27,9 % indicó contar con un conocimiento parcial del plan, mientras que el 11,8 % señaló haber escuchado sobre su existencia, pero no conocerlo en detalle. Finalmente, el 8,8 % afirmó no tener conocimiento del Plan de Trabajo Anual del SG-SST.

En conjunto, los resultados evidencian que más de la mitad del personal reconoce y comprende el Plan de Trabajo Anual; sin embargo, la presencia de un grupo significativo con conocimiento parcial o limitado pone de manifiesto la necesidad de fortalecer las estrategias de divulgación y socialización, con el fin de asegurar una comprensión más amplia y homogénea de este instrumento dentro de la organización.

Figura 13. *¿Tiene conocimiento sobre los resultados de la rendición de cuentas del desempeño del personal encargado del SG-SST?*

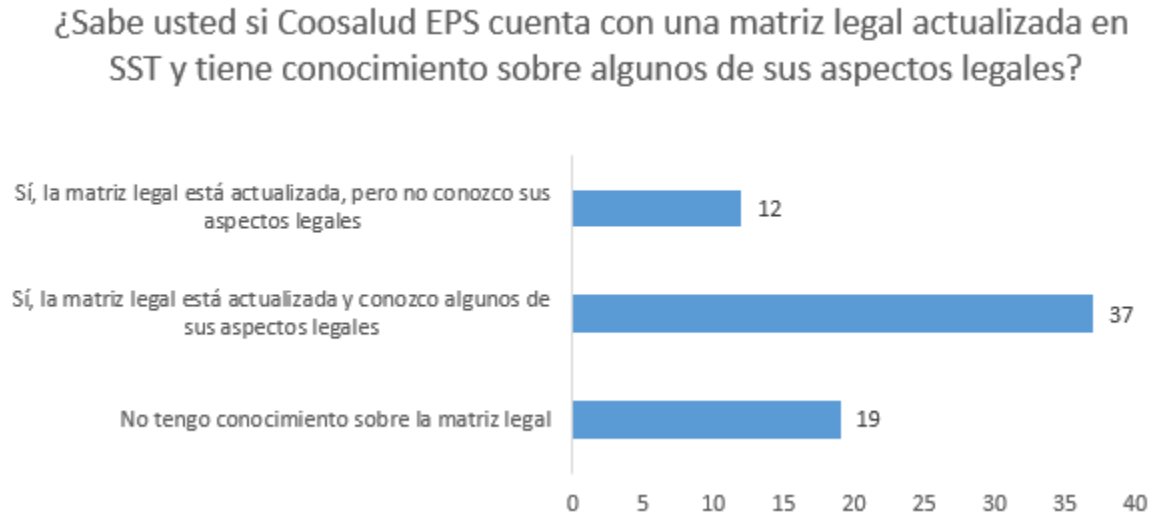


Del total de los participantes, el 42,6 % manifestó conocer claramente los resultados de la rendición de cuentas del desempeño del personal encargado del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). Por su parte, el 25,0 % indicó tener un conocimiento parcial de dichos resultados.

Así mismo, el 23,5 % señaló no tener conocimiento sobre los resultados de la rendición de cuentas, mientras que el 8,8 % afirmó haber escuchado sobre ellos, pero sin conocerlos en detalle.

En conjunto, los resultados muestran que una parte importante del personal tiene acceso a la información relacionada con la rendición de cuentas del SG-SST; sin embargo, la presencia de trabajadores con conocimiento parcial o nulo evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de divulgación y retroalimentación, con el fin de garantizar mayor transparencia y apropiación de los resultados dentro de la organización.

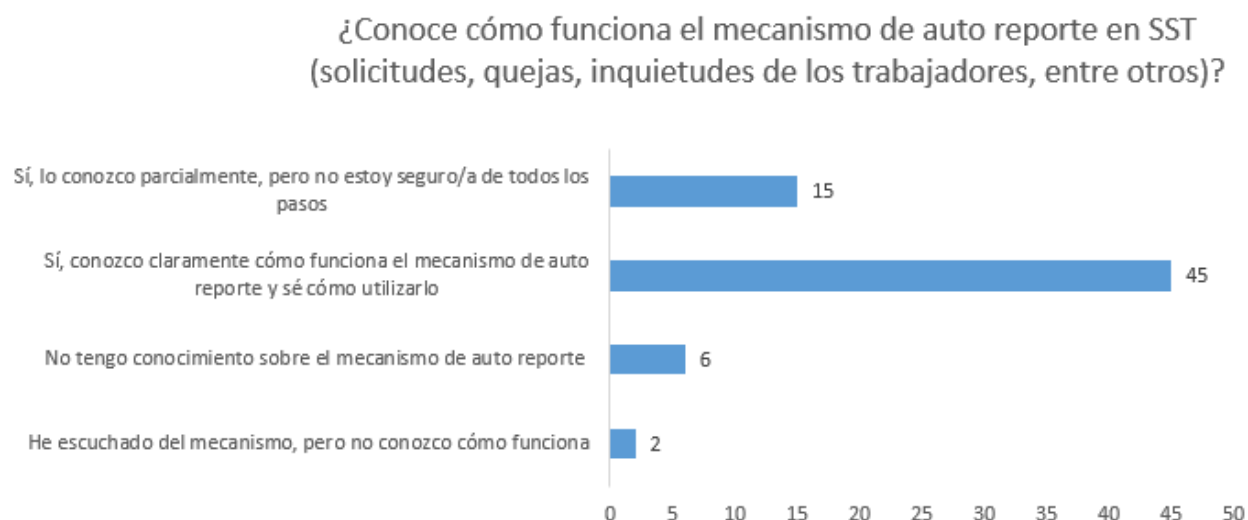
Figura 14. *¿Sabe usted si Coosalud EPS sucursal Bolívar cuenta con una matriz legal actualizada en SST y tiene conocimiento sobre algunos de sus aspectos legales?*



Del total de los participantes, el 54,4 % manifestó que la matriz legal en Seguridad y Salud en el Trabajo se encuentra actualizada y que conoce algunos de sus aspectos legales. Por otra parte, el 17,6 % indicó que, aunque la matriz legal está actualizada, no conoce sus contenidos específicos. Así mismo, el 27,9 % señaló no tener conocimiento sobre la existencia o actualización de la matriz legal.

En general, los resultados evidencian que más de la mitad del personal reconoce la actualización de la matriz legal y tiene nociones básicas sobre su contenido; sin embargo, la proporción de trabajadores que desconoce sus aspectos legales o su existencia resalta la necesidad de fortalecer las estrategias de socialización y capacitación, con el fin de mejorar la comprensión y apropiación de este instrumento normativo dentro de la organización.

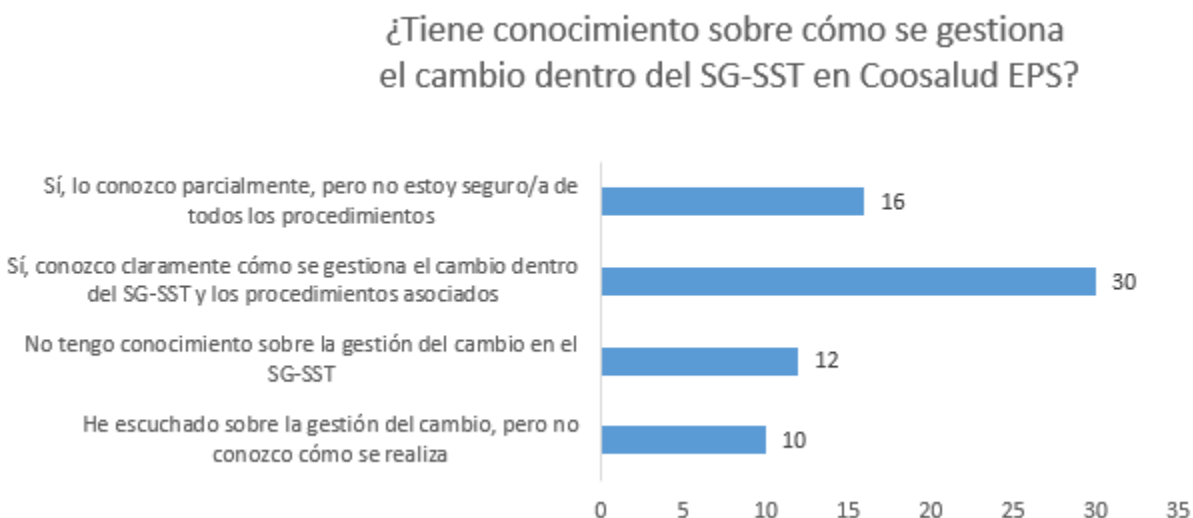
Figura 15. *¿Conoce cómo funciona el mecanismo de auto reporte en SST (solicitudes, quejas, inquietudes de los trabajadores, entre otros)?*



Del total de los participantes, el 66,2 % manifestó conocer claramente cómo funciona el mecanismo de auto reporte en Seguridad y Salud en el Trabajo y saber cómo utilizarlo. Por su parte, el 22,1 % indicó tener un conocimiento parcial del mecanismo, aunque no estar completamente seguro de todos los pasos a seguir.

En menor proporción, el 8,8 % señaló no tener conocimiento sobre el mecanismo de auto reporte, mientras que el 2,9 % afirmó haber escuchado de su existencia, pero no conocer su funcionamiento. En conjunto, los resultados evidencian que la mayoría del personal cuenta con información suficiente para hacer uso del mecanismo de auto reporte en SST; no obstante, la presencia de trabajadores con conocimiento parcial o limitado pone de manifiesto la necesidad de reforzar las estrategias de socialización y capacitación, con el fin de garantizar un uso adecuado y oportuno de este mecanismo por parte de todos los colaboradores.

Figura 16. *¿Tiene conocimiento sobre cómo se gestiona el cambio dentro del SG-SST en Coosalud EPS sucursal Bolívar?*

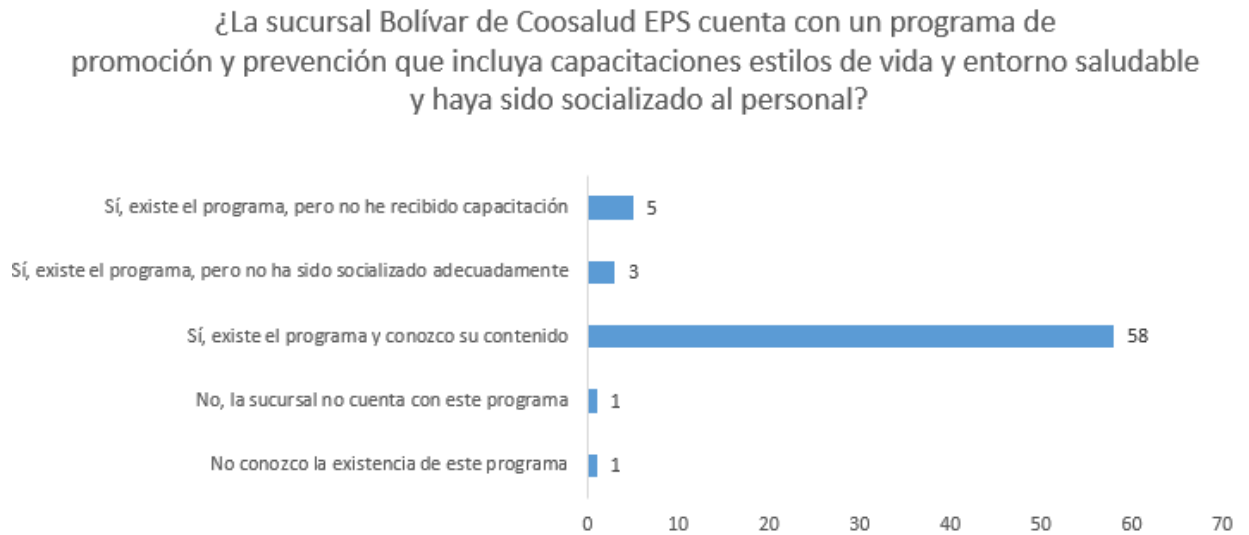


Del total de los participantes, el 44,1 % manifestó conocer claramente cómo se gestiona el cambio dentro del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) y los procedimientos asociados. Por su parte, el 23,5 % indicó tener un conocimiento parcial sobre este proceso, aunque no estar completamente seguro de todos los procedimientos.

Así mismo, el 17,6 % señaló haber escuchado sobre la gestión del cambio, pero no conocer cómo se realiza, mientras que el 14,7 % afirmó no tener ningún conocimiento al respecto.

En conjunto, los resultados evidencian que una parte importante del personal tiene nociones claras o parciales sobre la gestión del cambio dentro del SG-SST; sin embargo, la proporción de trabajadores con desconocimiento total o limitado resalta la necesidad de fortalecer las acciones de divulgación y capacitación, con el fin de asegurar una comprensión más uniforme de este proceso dentro de la organización.

Figura 17. *¿La sucursal Bolívar de Coosalud EPS sucursal Bolívar cuenta con un programa de promoción y prevención que incluya capacitaciones estilos de vida y entorno saludable y haya sido socializado al personal?*

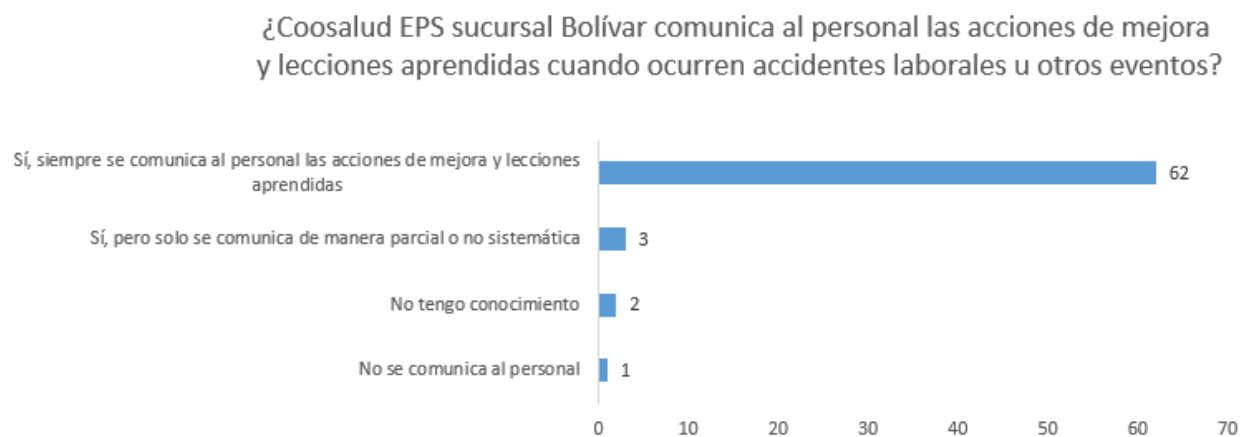


Del total de los participantes, el 85,3 % manifestó que la sucursal Bolívar de Coosalud EPS cuenta con un programa de promoción y prevención que incluye capacitaciones sobre estilos de vida y entorno saludable, y que además conoce su contenido. Por su parte, el 7,4 % indicó que el programa existe, pero no ha recibido capacitación relacionada con este, mientras que el 4,4 % señaló que, aunque el programa existe, no ha sido socializado de manera adecuada.

En menor proporción, el 1,5 % afirmó no conocer la existencia del programa y otro 1,5 % indicó que la sucursal no cuenta con dicho programa.

En conjunto, los resultados evidencian que la gran mayoría del personal reconoce la existencia y contenido del programa de promoción y prevención; no obstante, las respuestas minoritarias ponen de manifiesto la necesidad de fortalecer los procesos de socialización y capacitación, con el fin de garantizar que todos los trabajadores tengan acceso efectivo a la información y a las actividades relacionadas con estilos de vida y entorno saludable.

Figura 18. *¿Coosalud EPS sucursal Bolívar comunica al personal las acciones de mejora y lecciones aprendidas cuando ocurren accidentes laborales u otros eventos?*

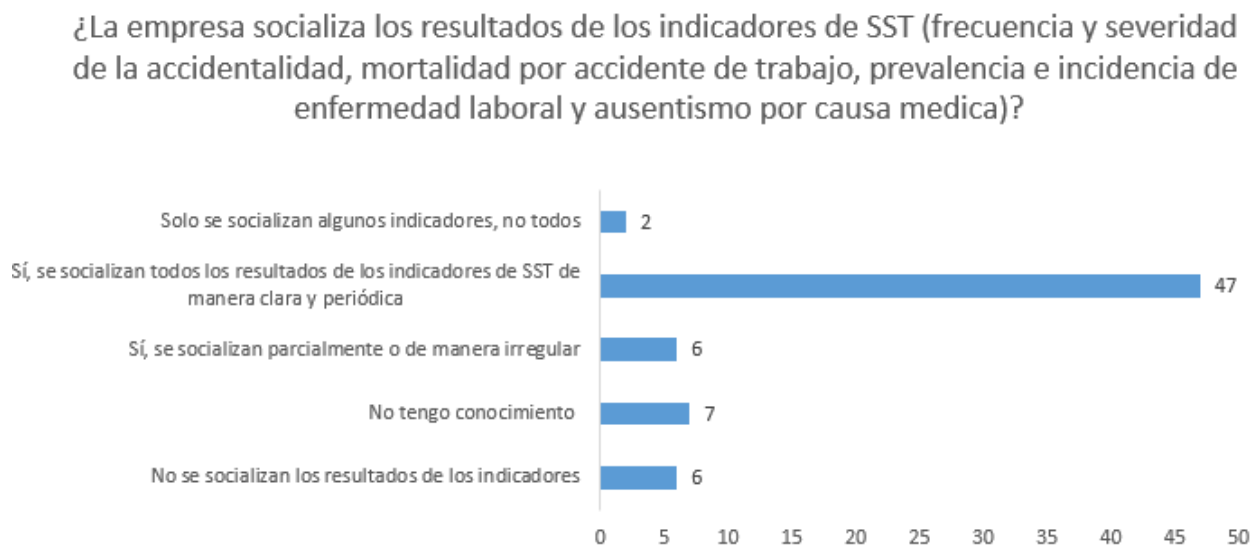


Del total de los participantes, el 91,2 % manifestó que la sucursal Bolívar de Coosalud EPS siempre comunica al personal las acciones de mejora y las lecciones aprendidas cuando ocurren accidentes laborales u otros eventos. Por su parte, el 4,4 % indicó que dicha comunicación se realiza de forma parcial o no sistemática.

En menor proporción, el 2,9 % señaló no tener conocimiento sobre estas comunicaciones, mientras que el 1,5 % afirmó que no se informa al personal.

En conjunto, los resultados evidencian que la organización cuenta con prácticas consolidadas de comunicación frente a las acciones de mejora derivadas de eventos laborales; sin embargo, las respuestas minoritarias reflejan la necesidad de fortalecer la estandarización y el alcance de estos procesos, con el fin de asegurar que la información llegue de manera clara y oportuna a todo el personal.

Figura 19. *¿La empresa socializa los resultados de los indicadores de SST (frecuencia y severidad de la accidentalidad, mortalidad por accidente de trabajo, prevalencia e incidencia de enfermedad laboral y ausentismo por causa médica)?*

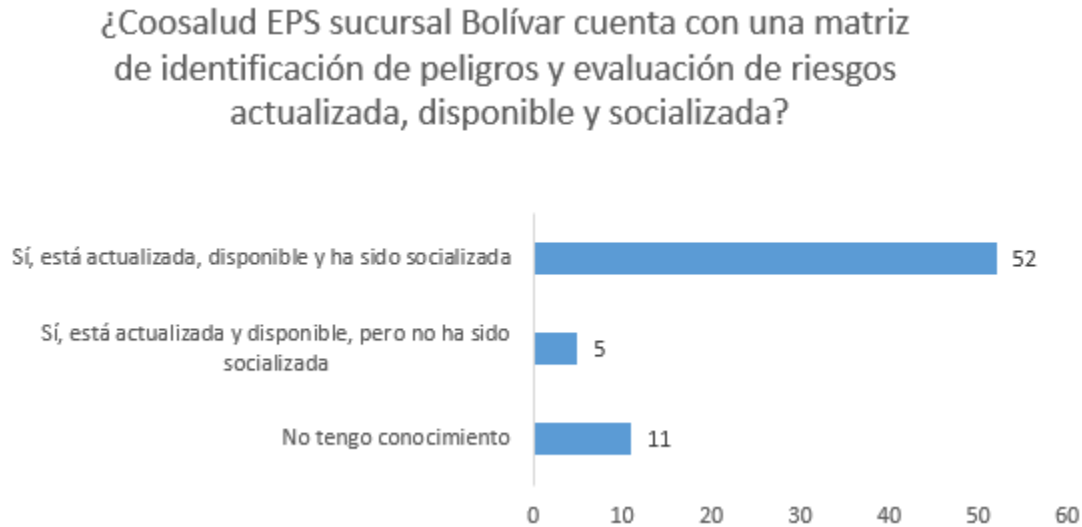


Del total de los participantes, el 69,1 % manifestó que la empresa socializa de manera clara y periódica todos los resultados de los indicadores de Seguridad y Salud en el Trabajo. Por su parte, el 8,8 % indicó que estos resultados se socializan de forma parcial o irregular, mientras que otro 8,8 % señaló que no se socializan los indicadores.

Así mismo, el 10,3 % afirmó no tener conocimiento sobre la socialización de los resultados, y un 2,9 % indicó que solo se comparten algunos indicadores, mas no la totalidad.

En conjunto, los resultados evidencian que la mayoría del personal percibe una adecuada socialización de los indicadores de SST; sin embargo, la presencia de trabajadores que reportan desconocimiento o una divulgación incompleta pone de manifiesto la necesidad de fortalecer la periodicidad, cobertura y claridad de estos espacios informativos, con el fin de asegurar una comprensión homogénea de los resultados en toda la organización.

Figura 20. ¿Coosalud EPS sucursal Bolívar cuenta con una matriz de identificación de peligros y evaluación de riesgos actualizada, disponible y socializada?



Del total de los participantes, el 76,5 % manifestó que la sucursal Bolívar de Coosalud EPS cuenta con una matriz de identificación de peligros y evaluación de riesgos que se encuentra actualizada, disponible y debidamente socializada. Por su parte, el 7,4 % indicó que la matriz está actualizada y disponible, pero no ha sido socializada con el personal.

Así mismo, el 16,2 % señaló no tener conocimiento sobre la existencia o socialización de dicha matriz.

En general, los resultados evidencian que la mayoría del personal reconoce la disponibilidad y actualización de la matriz de peligros y riesgos; sin embargo, la presencia de trabajadores que desconocen su existencia o no han recibido socialización resalta la necesidad de fortalecer las estrategias de divulgación, con el fin de garantizar que este instrumento sea conocido y comprendido por todo el personal.

Figura 21. *¿La empresa involucra a los trabajadores en la identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos?*

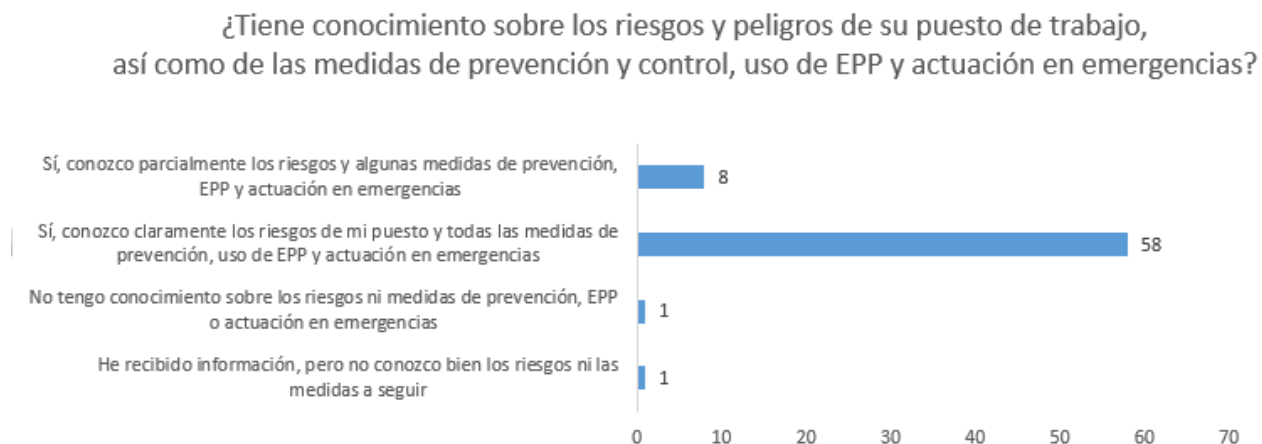


Del total de los participantes, el 85,3 % manifestó que los trabajadores sí participan en la identificación de peligros dentro de la empresa, lo que evidencia un nivel significativo de involucramiento del personal en los procesos de Seguridad y Salud en el Trabajo. Por su parte, el 5,9 % indicó que la participación se da solo en algunos procesos y no de manera integral.

En menor proporción, el 4,4 % señaló no tener conocimiento sobre la participación de los trabajadores en estas actividades, mientras que otro 4,4 % afirmó que no existe participación en la identificación de peligros.

En conjunto, los resultados reflejan que la participación de los trabajadores en la identificación de peligros es una práctica ampliamente reconocida dentro de la organización; sin embargo, las respuestas minoritarias permiten identificar oportunidades de mejora orientadas a fortalecer y ampliar esta participación en todos los procesos relacionados con la evaluación y valoración de riesgos.

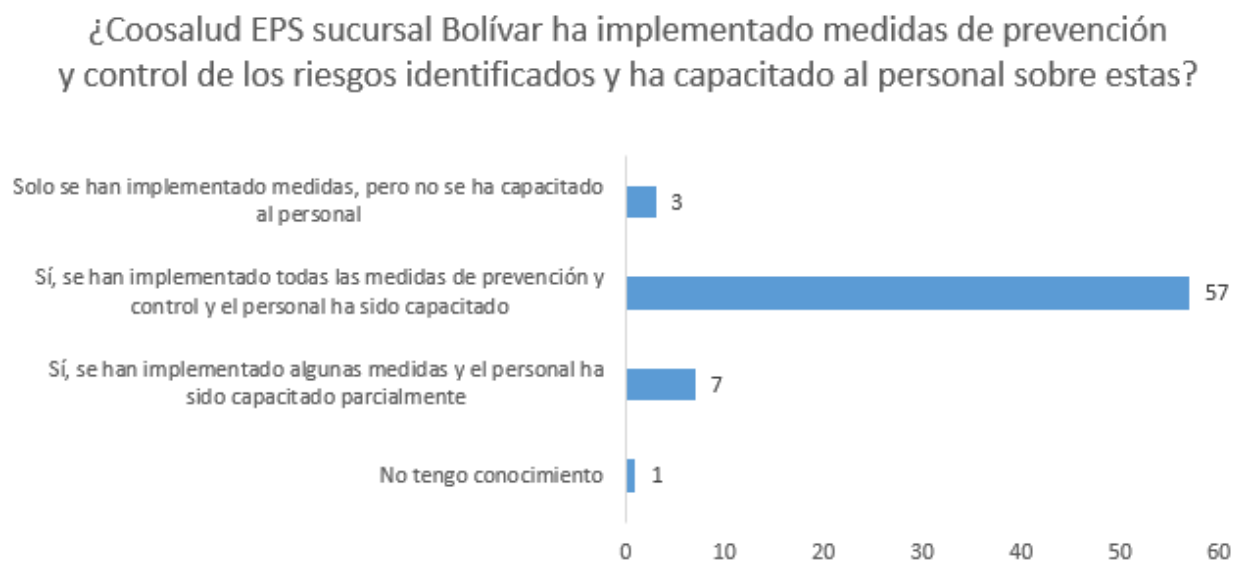
Figura 22. *¿Tiene conocimiento sobre los riesgos y peligros de su puesto de trabajo, así como de las medidas de prevención y control, uso de EPP y actuación en emergencias?*



Del total de los participantes, el 85,3 % manifestó conocer claramente los riesgos y peligros asociados a su puesto de trabajo, así como las medidas de prevención y control, el uso adecuado de los elementos de protección personal (EPP) y los procedimientos de actuación en caso de emergencias. Por su parte, el 11,8 % indicó tener un conocimiento parcial sobre estos aspectos. En menor proporción, el 1,5 % señaló haber recibido información, pero no tener claridad suficiente sobre los riesgos ni las medidas a seguir, mientras que otro 1,5 % afirmó no contar con ningún conocimiento al respecto.

En conjunto, los resultados evidencian un alto nivel de conocimiento del personal frente a los riesgos laborales y las medidas preventivas; sin embargo, la presencia de trabajadores con información parcial o insuficiente resalta la importancia de reforzar las acciones de capacitación y seguimiento, con el fin de asegurar una comprensión completa y homogénea en toda la organización.

Figura 23. *¿Coosalud EPS sucursal Bolívar ha implementado medidas de prevención y control de los riesgos identificados y ha capacitado al personal sobre estas?*

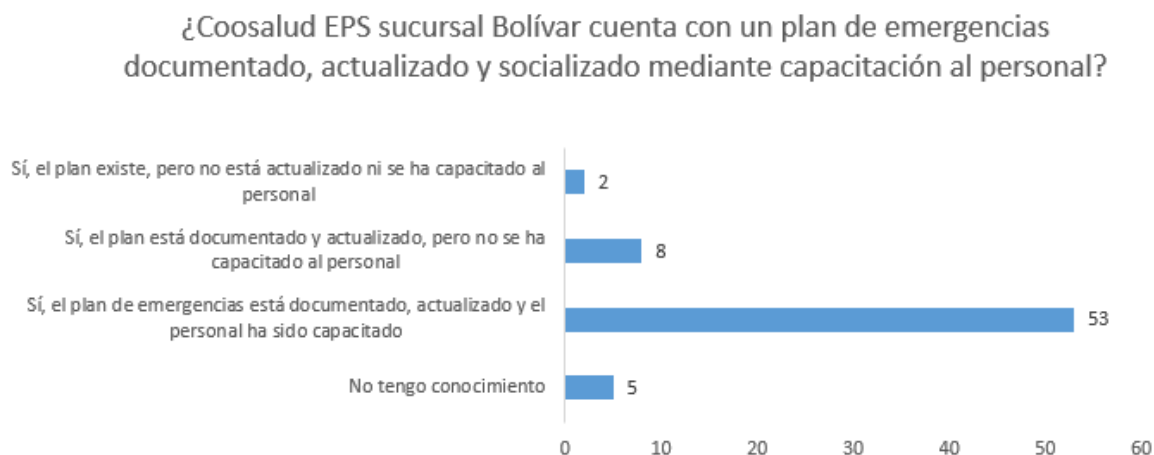


Del total de los participantes, el 83,8 % manifestó que en Coosalud EPS sucursal Bolívar se han implementado todas las medidas de prevención y control de los riesgos identificados y que el personal ha recibido la capacitación correspondiente. Por su parte, el 10,3 % indicó que se han aplicado algunas medidas y que la capacitación ha sido parcial.

En menor proporción, el 4,4 % señaló que se han implementado medidas de prevención, pero sin capacitación al personal, mientras que el 1,5 % afirmó no tener conocimiento sobre la implementación de estas acciones.

En conjunto, los resultados evidencian un avance significativo en la implementación de medidas de prevención y control de riesgos, así como en la capacitación del personal; no obstante, las respuestas minoritarias permiten identificar la necesidad de fortalecer la cobertura y continuidad de los procesos formativos, con el fin de garantizar que todos los trabajadores cuenten con el mismo nivel de información y preparación frente a los riesgos laborales.

Figura 24. ¿Coosalud EPS sucursal Bolívar cuenta con un plan de emergencias documentado, actualizado y socializado mediante capacitación al personal?

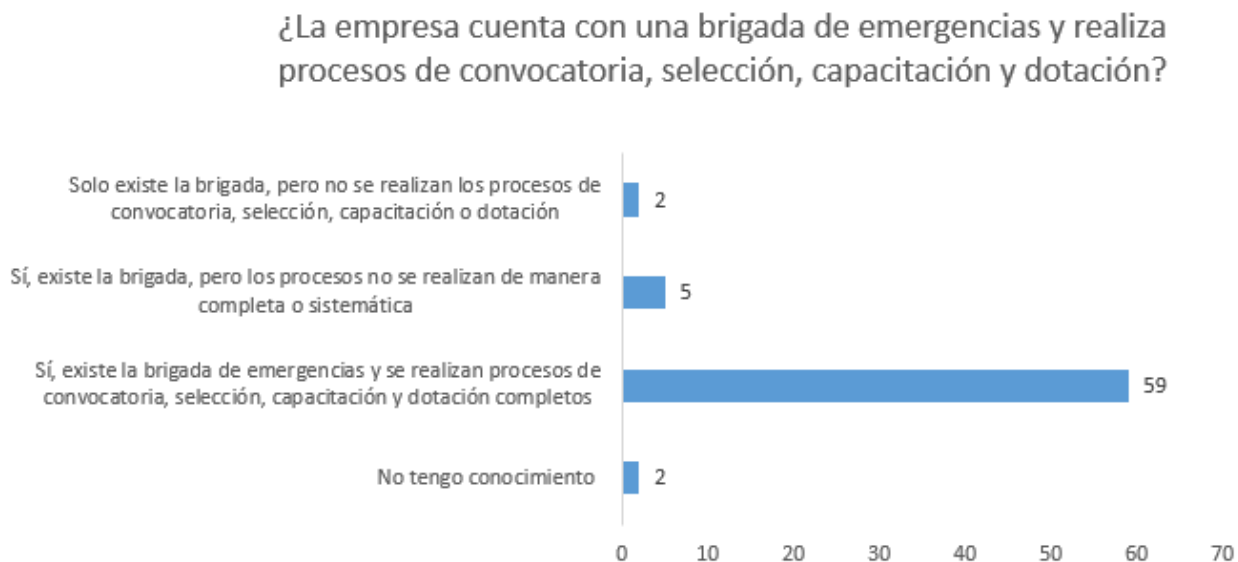


Del total de los participantes, el 77,9 % manifestó que la sucursal Bolívar de Coosalud EPS cuenta con un plan de emergencias documentado, actualizado y que ha sido socializado mediante capacitación al personal. Por su parte, el 11,8 % indicó que el plan se encuentra documentado y actualizado, pero que no se ha realizado capacitación al personal.

En menor proporción, el 7,4 % señaló no tener conocimiento sobre la existencia o socialización del plan de emergencias, mientras que el 2,9 % afirmó que el plan existe, pero no está actualizado ni ha sido acompañado de procesos de capacitación.

En conjunto, los resultados evidencian que la mayoría del personal reconoce la existencia y actualización del plan de emergencias, así como la capacitación asociada; sin embargo, las respuestas minoritarias reflejan la necesidad de fortalecer la socialización y la formación continua, con el fin de garantizar una preparación adecuada y homogénea frente a situaciones de emergencia en toda la organización.

Figura 25. *¿La empresa cuenta con una brigada de emergencias y realiza procesos de convocatoria, selección, capacitación y dotación?*

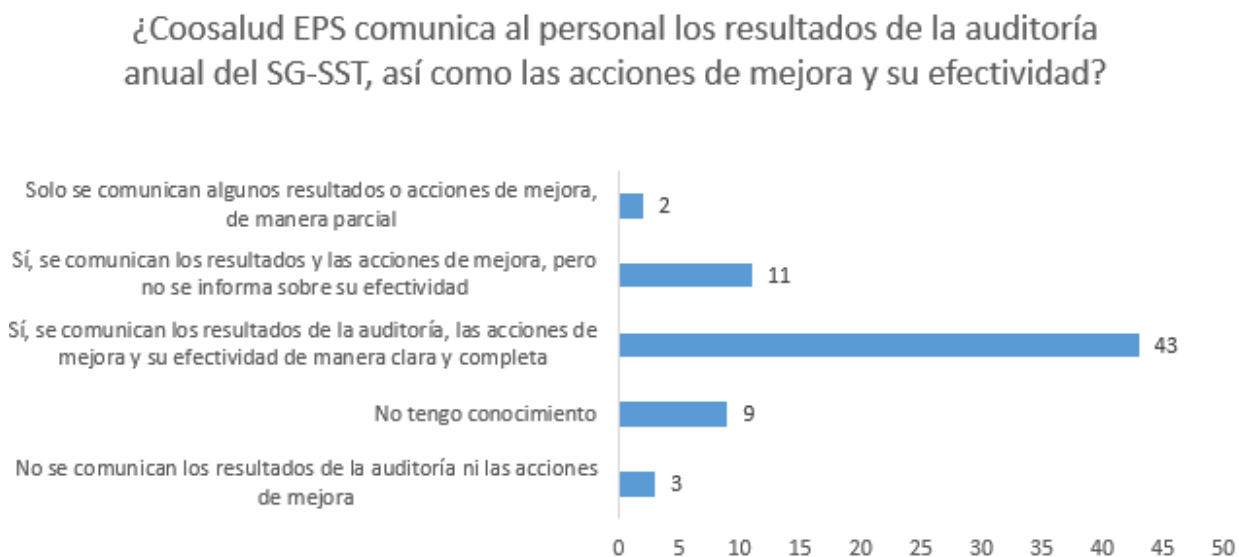


Del total de los participantes, el 86,8 % manifestó que la empresa cuenta con una brigada de emergencias y que se realizan de manera completa los procesos de convocatoria, selección, capacitación y dotación. Por su parte, el 7,4 % indicó que la brigada existe, pero que dichos procesos no se desarrollan de forma completa o sistemática.

En menor proporción, el 2,9 % señaló que solo existe la brigada sin que se lleven a cabo los procesos asociados, mientras que otro 2,9 % afirmó no tener conocimiento sobre la existencia o funcionamiento de la brigada de emergencias.

En conjunto, los resultados evidencian que la organización dispone de una brigada de emergencias formalmente constituida y con procesos definidos; no obstante, las respuestas minoritarias ponen de manifiesto la necesidad de fortalecer la continuidad y estandarización de estos procesos, con el fin de asegurar un funcionamiento integral y homogéneo de la brigada.

Figura 26. *¿Coosalud EPS sucursal Bolívar comunica al personal los resultados de la auditoría anual del SG-SST, así como las acciones de mejora y su efectividad?*



Del total de los participantes, el 63,2 % manifestó que la empresa comunica de manera clara y completa los resultados de la auditoría anual del SG-SST, así como las acciones de mejora y su efectividad. Por su parte, el 16,2 % indicó que se socializan los resultados y las acciones de mejora, pero no se informa sobre la efectividad de estas.

Así mismo, el 13,2 % señaló no tener conocimiento sobre la comunicación de los resultados de la auditoría, mientras que el 4,4 % afirmó que no se comunican ni los resultados ni las acciones de mejora. En menor proporción, el 2,9 % indicó que solo se socializan algunos resultados o acciones de manera parcial.

En conjunto, los resultados evidencian que una parte mayoritaria del personal reconoce la comunicación de los resultados de la auditoría del SG-SST; sin embargo, la presencia de respuestas que señalan desconocimiento o información incompleta pone de manifiesto la necesidad de fortalecer la divulgación integral de los resultados y, especialmente, de la efectividad de las acciones de mejora, con el fin de promover mayor transparencia y apropiación del proceso por parte de los trabajadores.

La trazabilidad entre los objetivos específicos, la metodología aplicada y los resultados obtenidos constituye un elemento fundamental en la coherencia interna de toda investigación académica. Este ejercicio permite evidenciar la correspondencia lógica entre lo que se propone

alcanzar, las estrategias empleadas para su desarrollo y los productos o hallazgos derivados del proceso investigativo.

En el presente trabajo, la articulación entre estos tres componentes garantiza que cada objetivo específico cuente con un respaldo metodológico claro y verificable, así como con resultados medibles que demuestren su cumplimiento. De esta manera, se fortalece la validez del estudio, se facilita el seguimiento del proceso investigativo y se asegura la consistencia técnica del proyecto dentro del marco normativo y conceptual del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).

La siguiente tabla presenta la matriz de trazabilidad, en la cual se relacionan de manera estructurada los objetivos específicos formulados, las acciones metodológicas implementadas y los resultados alcanzados, permitiendo visualizar el aporte concreto de cada fase al cumplimiento del propósito general de la investigación.

Tabla 7. *Trazabilidad entre objetivos específicos, metodología y resultados*

Objetivo específico	Fase PHVA	Instrumento aplicado	Resultado principal	Evidencia / Producto
Conocer el estado actual del SG-SST mediante la identificación de brechas frente a los estándares mínimos de la Resolución 0312 de 2019	Planear – Hacer – Verificar	Lista de verificación de estándares mínimos (Res. 0312 de 2019) Encuesta de evaluación del Sistema General de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) Coosalud EPS – sucursal Bolívar	Nivel de cumplimiento global del 96,5 % e identificación de brechas puntuales	Diagnóstico del SG-SST (Apéndice A)
Formular un plan de acción orientado al cierre de brechas	Verificar – Actuar	Matriz DOFA y análisis de brechas	Definición de acciones preventivas, correctivas y de mejora	Plan de acción del SG-SST (Apéndice B)

Objetivo específico	Fase PHVA	Instrumento aplicado	Resultado principal	Evidencia / Producto
Proponer una ruta para el desempeño eficiente del SG-SST y su avance en la implementación	Actuar	Integración diagnóstico-plan de acción	- Ruta progresiva para fortalecer la madurez del SG-SST	Ruta de mejora del SG-SST (Figura 1)

Nota: esta tabla permite evidenciar la trazabilidad explícita entre los objetivos específicos, las fases del ciclo PHVA, los instrumentos aplicados y los resultados obtenidos, atendiendo directamente una de las principales observaciones realizadas al documento.

5.2. Análisis estratégico del SG-SST a partir de los resultados de la encuesta aplicada al personal

Con el propósito de fortalecer el diagnóstico del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) y avanzar hacia un análisis de carácter estratégico, se integraron los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta al personal trabajador y de la lista de verificación de Estándares Mínimos. Esta integración permitió complementar la revisión documental con la percepción de los trabajadores, aportando una visión más completa sobre el funcionamiento del sistema y su nivel de apropiación en la organización.

Desde una perspectiva estratégica, los resultados evidencian que el SG-SST cuenta con una estructura formal definida y un alto nivel de cumplimiento normativo, reflejado en la verificación de los Estándares Mínimos. No obstante, el análisis de la encuesta muestra que la existencia del sistema y la ejecución de sus actividades no siempre se traducen en un conocimiento homogéneo por parte de todos los trabajadores, particularmente en lo relacionado con la socialización de los resultados de las auditorías y la efectividad de las acciones de mejora. Este contraste permite comprender que el desempeño del sistema no depende únicamente de su estructura documental, sino también de la forma en que la información es comunicada, comprendida y utilizada por el personal.

En este contexto, se identifican como fortalezas estratégicas la estabilidad de la planta de personal, con una alta proporción de trabajadores vinculados de manera indefinida, y el nivel de conocimiento general sobre responsabilidades en seguridad y salud en el trabajo, riesgos laborales, medidas de prevención y uso de elementos de protección personal. A ello se suma la existencia de procesos formales de inducción y reinducción, un cronograma anual de capacitaciones, programas de promoción y prevención, y la conformación de instancias como el COPASST, el Comité de Convivencia Laboral y la brigada de emergencias, lo cual evidencia un compromiso institucional con la gestión del SG-SST.

Sin embargo, el análisis integrado también pone de manifiesto debilidades asociadas principalmente a la socialización, apropiación y soporte documental de algunos componentes del sistema. Se observa que una proporción del personal presenta conocimiento parcial o limitado sobre procesos claves, como el Plan de Trabajo Anual, la rendición de cuentas, la matriz legal y la gestión del cambio. Se identifican ciertas brechas en la disponibilidad y sistematización de evidencias, especialmente en lo que respecta a la capacitación específica de los miembros del COPASST en investigación de incidentes, accidentes e inspecciones de seguridad. Esta limitación podría afectar la trazabilidad del sistema y el análisis de su desempeño. Por otro lado, al considerar los factores externos, se detectan oportunidades para fortalecer el SG-SST a través de estrategias más organizadas de comunicación, sensibilización y formación continua.

Fortalecer los procesos de divulgación de resultados, indicadores, auditorías y planes de mejora se considera un elemento clave para incrementar la participación, el compromiso y la comprensión del sistema por parte de los colaboradores. Asimismo, la consolidación de registros y la actualización constante de los requisitos legales aplicables representan

oportunidades importantes para elevar el nivel de madurez del sistema y asegurar que se mantenga alineado con la normativa vigente.

En cuanto a los factores externos que pueden causar efectos adversos, se identifica el riesgo derivado de posibles sanciones legales y administrativas por no cumplir regulaciones normativas específicas, especialmente las que se refieren a capacitaciones y la formalización de los comités. Adicionalmente, la alta rotación de personal con menor antigüedad puede dificultar la apropiación del sistema, si no se fortalecen de manera constante los procesos de inducción, seguimiento y acompañamiento.

De esta manera, la matriz DOFA se establece como una herramienta clave que ayuda a conectar el cumplimiento de las normas evidenciado en la lista de verificación con la opinión y experiencia de los trabajadores recogida a través de la encuesta. Su uso facilita la identificación de líneas de acción ajustadas a la realidad organizacional y orienta la formulación del plan de acción y la ruta para un desempeño más eficiente del SG-SST (ver apéndices 1 y 2).

En síntesis, el análisis estratégico evidencia que el SG-SST de Coosalud EPS, sucursal Bolívar, presenta un nivel de implementación favorable, con bases organizacionales sólidas que respaldan su funcionamiento. No obstante, también resalta la necesidad de fortalecer de manera continua la gestión documental, la socialización de información clave y las estrategias de comunicación y participación, como elementos fundamentales para consolidar la mejora continua y asegurar la sostenibilidad del sistema.

Tabla 8. *Matriz DOFA – Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo Coosalud EPS sucursal Bolívar*

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
SG-SST formalmente estructurado y documentado, con alto nivel de cumplimiento de los Estándares Mínimos.	Percepción de desconocimiento o información parcial del personal frente a los resultados de auditorías y acciones de mejora.
Existencia de políticas, programas y procedimientos definidos en materia de SST.	Procesos de comunicación interna del SG-SST con alcance desigual entre los trabajadores.
Reconocimiento por parte del personal de la realización de actividades de capacitación en SST.	Deficiencia en la evaluación periódica y estructurada de la efectividad de las acciones implementadas.
Presencia de mecanismos formales de gestión y seguimiento del SG-SST.	Baja participación del personal que podría fortalecerse en procesos de evaluación y mejora del sistema.
Cumplimiento normativo evidenciado a través de la lista de verificación de Estándares Mínimos.	Riesgo de que algunos componentes del SG-SST sean percibidos principalmente desde un enfoque documental.
Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Fortalecer la apropiación del SG-SST mediante estrategias de sensibilización y capacitación continua.	Posible disminución del impacto del SG-SST si no se refuerza la interiorización de sus principios preventivos.
Implementar mecanismos más participativos para la socialización de resultados y acciones de mejora.	Percepción del SG-SST como un requisito de cumplimiento y no como una herramienta de gestión preventiva.
Aprovechar la disposición del personal para consolidar una cultura de prevención más activa.	Desconexión entre lo documentado y lo comprendido por el personal si no se mejora la comunicación.
Integrar los resultados de la encuesta como insumo permanente para la mejora del sistema.	Riesgo de pérdida de interés del personal si no se evidencian resultados claros y retroalimentación continua.

Nota: el análisis de la matriz DOFA del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) de Coosalud EPS – sucursal Bolívar permite integrar de manera estructurada los resultados de la lista de verificación de Estándares Mínimos con la percepción del personal trabajador, ofreciendo una visión estratégica del estado actual del sistema y de sus posibilidades reales de fortalecimiento. Este enfoque no se limita a constatar la existencia documental de políticas, programas y procedimientos, sino que examina su aplicación efectiva, apropiación

organizacional y sostenibilidad en el tiempo, en coherencia con lo establecido en la Resolución 0312 de 2019, la cual exige que el cumplimiento de los estándares mínimos sea verificable tanto en la estructura como en la práctica institucional (Ministerio del Trabajo, 2019).

Desde los factores internos positivos, se identifica una estructura organizacional favorable para la implementación del SG-SST, particularmente en lo relacionado con la estabilidad del talento humano y la asignación clara de responsabilidades. El predominio de contratos a término indefinido contribuye al cumplimiento de estándares asociados a continuidad de procesos y participación de los trabajadores (numerales 2.6.1 y 2.6.2). No obstante, desde una perspectiva crítica, la estabilidad laboral no garantiza por sí misma la consolidación de una cultura preventiva, lo que hace necesario evaluar si los procesos de formación y comunicación logran transformar dicha estabilidad en compromiso sostenido con la gestión del riesgo (Arias, 2012).

El alto nivel de conocimiento reportado en aspectos como responsabilidades en SST, identificación de riesgos, medidas preventivas y uso de elementos de protección personal evidencia avances frente a los numerales 2.6.5 y 2.6.10. Sin embargo, la coexistencia de estos resultados con percepciones de desconocimiento frente a componentes estratégicos —como el Plan de Trabajo Anual, la rendición de cuentas o la matriz legal— sugiere que el aprendizaje podría estar concentrado en dimensiones operativas, sin consolidar plenamente una comprensión sistémica del SG-SST como modelo de gestión integral (Kerlinger & Lee, 2002).

La existencia de procesos formales de inducción y reinducción, cronograma anual de capacitaciones, programas de promoción y prevención, así como la conformación del COPASST, el Comité de Convivencia Laboral y la brigada de emergencias, demuestra un cumplimiento estructural relevante (numerales 2.6.6, 2.6.14 y 2.6.22). No obstante, el análisis cualitativo de la encuesta permite cuestionar si estos mecanismos están siendo interiorizados de manera homogénea o si, en algunos casos, responden principalmente a una lógica de cumplimiento formal orientada a la demostración documental más que a la transformación efectiva de prácticas y comportamientos preventivos.

En cuanto a las debilidades, el desconocimiento parcial del Plan de Trabajo Anual (numeral 2.6.12) y las limitaciones en la socialización de la rendición de cuentas y resultados del sistema (numeral 2.6.24) evidencian brechas en los procesos de comunicación y retroalimentación interna. Estas situaciones afectan la coherencia entre planeación, ejecución y evaluación, debilitando el carácter participativo del sistema, elemento esencial para su eficacia y sostenibilidad (Hernández-Sampieri et al., 2018). De manera complementaria se pudo analizar el incremento del índice de accidentalidad durante el año 2025 en comparación con periodos anteriores (numeral 3.3.1) lo que evidencia la necesidad de fortalecer las medidas preventivas y el control de riesgos., las falencias en la apropiación de la matriz legal y en la gestión del cambio (numerales 2.6.4 y 2.6.8) incrementan el riesgo de incumplimientos no intencionales y limitan la capacidad de adaptación del sistema frente a nuevas exigencias normativas o transformaciones organizacionales.

Asimismo, la insuficiencia de evidencias documentales relacionadas con la capacitación específica de los integrantes del COPASST en investigación de incidentes y accidentes de trabajo e inspecciones de seguridad compromete el cumplimiento del numeral 2.6.3. Esta situación no solo representa un riesgo de no conformidad en auditorías, sino que incide directamente en la eficacia funcional del comité como instancia clave para la identificación de causas y la formulación de acciones correctivas.

Desde el punto de vista de las oportunidades, el entorno organizacional brinda circunstancias propicias para robustecer la cultura de prevención a través de tácticas sistemáticas de comunicación, formación constante y mayor participación del personal en la valoración de

indicadores y planes de mejora. Cuando los empleados están dispuestos y existen lugares formales para participar, se crea un ambiente favorable para progresar hacia el cumplimiento firme de los estándares mínimos, de acuerdo con la perspectiva de mejora continua que sugieren las normas y los modelos contemporáneos de gestión en SST (Arias, 2012).

No obstante, se han detectado peligros que tienen el potencial de impactar la efectividad del SG-SST. Un riesgo que sobresale entre estos es el de que el sistema se vea, sobre todo, como un ejercicio documental; esto podría reducir su capacidad para prevenir y hacer crecer la exposición a sanciones administrativas. Del mismo modo, el desafío de establecer una cultura preventiva desde etapas tempranas se ve afectado por la alta rotación de personal con menos tiempo en la empresa, especialmente si los procesos de inducción no se refuerzan de manera continua y estratégica (resultado de la evaluación interna).

La matriz DOFA, desde un punto de vista integral, posibilitó que los resultados de la encuesta realizada y de la lista de verificación de estándares mínimos se organizaran estructuradamente, lo cual facilitó el paso del diagnóstico a la elaboración del Plan de Acción (que es producto de la evaluación interna). Este análisis no solo clasifica los hallazgos, sino que además determina la interacción entre factores externos y condiciones internas que afectan el funcionamiento del sistema.

La articulación entre el DOFA y el Plan de Acción muestra consistencia con el ciclo PHVA, lo que se traduce en estrategias específicas, cuantificables y enfocadas hacia la mejora continua (ISO 45001, 2018). A modo de ejemplo:

Las estrategias FO utilizan las fortalezas actuales, como la estructura organizativa, la capacitación continua y el desempeño de los comités, para optimizar la socialización del Plan de Trabajo Anual, la divulgación de los resultados de auditoría y la comunicación interna. Esto fomenta una mayor apropiación y madurez organizacional (manual interno SG-SST, 2023).

Las estrategias DO tienen como objetivo emplear oportunidades externas para formalizar y estandarizar procesos que necesitan ajustes, por ejemplo, la actualización de la documentación en colaboración con la IPS y la formalización de autorizaciones del COPASST, lo cual refuerza la trazabilidad y la coherencia normativa (resultado de la evaluación interna; Guía SG-SST, 2022).

Las estrategias FA se centran en utilizar habilidades ya establecidas para reducir los riesgos vinculados a cambios normativos o controles externos, enfatizando la creación de informes anuales de gestión y el seguimiento constante de la normativa aplicable (ISO 45001, 2018).

Las estrategias DA utilizan un método preventivo a través de auditorías programadas, listas de verificación internas y revisiones sistemáticas. De esta manera, prevén desviaciones y refuerzan el control documental (que es el resultado de la evaluación interna).

En resumen, la matriz DOFA muestra que el SG-SST de Coosalud EPS - sucursal Bolívar satisface los requisitos tanto estructural como documentalmente; no obstante, su reto más importante es pasar del cumplimiento formal a un nivel superior de madurez organizacional. Esto implica fortalecer la apropiación cultural, la gestión del conocimiento, la participación activa y la coherencia entre lo documentado, lo ejecutado y lo comunicado, de modo que el SG-SST no sea únicamente un requisito legal, sino una herramienta efectiva para la prevención de riesgos laborales y la mejora sostenida de las condiciones de trabajo (Arias, 2012; ISO 45001, 2018; manual interno SG-SST, 2023).

5.3. Articulación de la Matriz DOFA con los objetivos de la Consultoría del SG-SST

La Matriz DOFA elaborada para el SG-SST de Coosalud EPS – Sucursal Bolívar se configura como una herramienta estratégica que permite articular de manera coherente los hallazgos del diagnóstico con los objetivos definidos en la consultoría, garantizando una conexión lógica entre el análisis situacional y la formulación de acciones de mejora.

En relación con el propósito de conocer el estado actual del sistema de gestión mediante la identificación de brechas frente a los estándares mínimos definidos en la Resolución 0312 de 2019, la DOFA permite integrar los resultados cuantitativos de la lista de verificación con la percepción cualitativa de los trabajadores. Las fortalezas evidencian un nivel significativo de implementación del SG-SST, reflejado en la apropiación del sistema, el conocimiento de responsabilidades, la participación activa en el COPASST, la ejecución de capacitaciones, la identificación de peligros y la existencia de planes de emergencia estructurados. Estos aspectos permiten reconocer criterios que presentan alto grado de cumplimiento frente a la normativa vigente.

Las debilidades y amenazas identificadas permiten reconocer con mayor claridad las brechas existentes, especialmente en aspectos como la gestión documental, la socialización de información estratégica —como el plan de trabajo anual, la rendición de cuentas, los indicadores y la matriz legal—, la necesidad de reducir el índice de accidentalidad, la capacitación formal de los actores clave y la actualización normativa. Así, la matriz DOFA no solo se encarga a mostrar la situación actual, sino que también ofrece una interpretación estratégica que ayuda a reconocer los aspectos en los cuales hay un incumplimiento parcial o total de los estándares mínimos.

En línea con el objetivo de formular un plan de acción que busque cerrar las brechas y a priorizar acciones preventivas, correctivas y de mejora continua, las debilidades se transforman en elementos importantes para establecer acciones específicas. Entre estas destacan el fortalecimiento de la gestión documental, la formalización de los procesos de capacitación obligatoria del COPASST, la disminución de accidentes laborales y la estandarización de los mecanismos de comunicación interna.

Las amenazas, en este contexto orientan como se deben establecer acciones preventivas que buscan prevenir resultados negativos en auditorías internas o externas minimizar los riesgos que pueden surgir con la incorporación de personal nuevo y proteger la cultura de prevención ante posibles debilidades. Por otro lado, las oportunidades, facilitan la planificación de iniciativas de mejora continua que estén alineadas con el ciclo PHVA y con un enfoque de sostenibilidad del sistema, fomentando la participación activa de los trabajadores y la consolidación de evidencias que respalden el desempeño del SG-SST.

Finalmente, para lograr avanzar con la implementación del SG-SST y garantizar un rendimiento eficaz, la integración estratégica de elementos internos y externos permite estructurar una hoja de ruta basada en prioridades técnicas, dirigiendo las acciones hacia los objetivos más importantes y con mayor impacto preventivo. Las fortalezas son la base para que el sistema sea sostenible ya que reflejan prácticas establecidas que deben ser mantenidas y estandarizadas. Las oportunidades guían el avance gradual del SG-SST, indicando áreas donde se puede mejorar en comunicación, seguimiento de indicadores y apropiación dentro de la organización.

El análisis conjunto de debilidades y amenazas ayuda a identificar puntos clave de control en el plan propuesto, garantizando que el progreso del sistema sea planificado,

documentado y este en conformidad con la normativa actual. De esta manera, la Matriz DOFA se consolida como un instrumento articulador entre el diagnóstico, el plan de acción y la proyección del SG-SST trascendiendo su función diagnóstica y convirtiéndose en un instrumento de direccionamiento estratégico que integra evaluación, planificación y proyección del SG-SST dentro del marco regulatorio colombiano permitiendo dar cumplimiento integral a los objetivos de la consultoría. Su aplicación facilita una visión clara del estado actual del sistema, orienta el cierre de brechas normativas y define una ruta estructurada para el fortalecimiento y desempeño eficiente del SG-SST en Coosalud EPS – Sucursal Bolívar.

Como resultado de la fase Verificar, se obtuvo una calificación global del 98,5 % en la aplicación de la lista de chequeo correspondiente a los Estándares Mínimos definidos en la Resolución 0312 de 2019, lo cual evidencia un alto nivel de implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) y una estructura técnica consolidada en la mayoría de sus componentes. No obstante, el análisis detallado de la autoevaluación permitió identificar incumplimientos puntuales que impiden alcanzar el 100 % de conformidad normativa. Específicamente, se evidenció el no cumplimiento del estándar 1.1.7 – Capacitación al COPASST, debido a la ausencia de soportes actualizados que acrediten la formación obligatoria de sus integrantes conforme a los lineamientos vigentes; así mismo, se identificó incumplimiento en el estándar 3.1.5 – Custodia de Historias Clínicas Ocupacionales, al evidenciarse que el procedimiento documentado requería actualización y alineación expresa con la normativa vigente en materia de confidencialidad, conservación y responsabilidad en la administración de dichos documentos. Estas situaciones fueron detectadas durante la revisión documental y el contraste con los requisitos establecidos en la norma, lo que permitió concluir que, aunque el sistema presenta un cumplimiento formal elevado, persisten brechas específicas

de carácter documental y técnico que deben ser intervenidas prioritariamente para garantizar coherencia entre la evidencia objetiva y la exigencia normativa, fortaleciendo así la solidez jurídica y operativa del SG-SST.

Desde el componente Verificar del ciclo PHVA, la lista de chequeo permitió contrastar de manera sistemática las actividades desarrolladas en la fase Hacer con los requisitos normativos exigidos, funcionando como un mecanismo de control y seguimiento del desempeño del sistema. La mayoría de los estándares evaluados cuentan con soportes que permiten verificar su implementación, lo que indica que la organización dispone de herramientas y procesos orientados al control de su gestión en seguridad y salud en el trabajo.

No obstante, el ejercicio de verificación permitió identificar índices desfavorables elevados como el aumento del índice de accidentalidad en Coosalud EPS – Sucursal Bolívar lo que constituye una necesidad estratégica, ética y normativa dentro del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo debido a que la ocurrencia de accidentes laborales refleja posibles debilidades en la gestión preventiva y en la efectividad de los controles implementados.

Desde un enfoque analítico, un índice de accidentalidad elevado evidencia fallas en la identificación y control de riesgos, en la cultura de autocuidado o en el seguimiento a incidentes. Además, genera impactos directos como ausentismo, disminución de la productividad, sobrecarga laboral y mayores costos organizacionales.

Por tanto, reducir este indicador no solo responde al cumplimiento normativo, sino que demuestra la eficacia real del SG-SST, fortalece la mejora continua y consolida la protección del talento humano como eje central de la gestión institucional.

Incumplimientos asociados a la ausencia de evidencia documental que respalde algunas actividades específicas, en particular, no se encontraron registros que soportaran la capacitación de los integrantes del Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo (COPASST) en investigación de incidentes y accidentes de trabajo, así como en inspecciones de seguridad. Estos hallazgos no cuestionan la existencia del comité ni su funcionamiento general, pero sí evidencian limitaciones en la trazabilidad y sistematización de la información generada, aspecto clave para la verificación objetiva del sistema.

Este tipo de situaciones coincide con lo señalado en la literatura especializada, que advierte que un alto nivel de cumplimiento normativo no siempre refleja el grado real de madurez de un sistema de gestión, especialmente cuando la verificación se ve limitada por la falta de registros consolidados y estandarizados (Hernández-Sampieri et al., 2018). En este sentido, las brechas identificadas no se asocian a la ausencia de acciones, sino a la dificultad para demostrar su ejecución mediante evidencias verificables.

De manera complementaria, la consolidación de la información obtenida a través de la encuesta aplicada a los trabajadores permitió integrar la revisión documental con los hallazgos de campo. Esta integración facilitó una lectura más completa del estado del SG-SST, al evidenciar que, aunque el sistema se encuentra implementado y en funcionamiento, persisten diferencias en el nivel de conocimiento y apropiación de algunos procesos por parte del personal, especialmente aquellos relacionados con el seguimiento y la mejora del sistema.

En términos de diagnóstico, la fase Verificar permitió identificar que el SG-SST de Coosalud EPS, sucursal Bolívar, presenta un desempeño favorable y consistente con los lineamientos normativos vigentes, pero requiere fortalecer aspectos relacionados con la gestión documental, la consolidación de evidencias y la formalización de registros asociados a

actividades clave. Estas brechas, una vez priorizadas, se constituyen en insumos técnicos para orientar la toma de decisiones en la fase Actuar, asegurando que las acciones de mejora respondan a necesidades reales identificadas durante el proceso de verificación y contribuyan a la mejora continua del sistema, en coherencia con los principios del ciclo PHVA (Deming, 1986).

A partir de los resultados obtenidos en la fase verificar, se procedió a formular un plan de acción orientado al cierre de brechas, el cual se estructuró con base en los principios de priorización del riesgo, mejora continua y cumplimiento normativo. El plan fue desarrollado en estrecha relación con los objetivos dos y tres de la consultoría, incorporando tanto el diagnóstico como la matriz DOFA que se generó. Esto permitió definir acciones preventivas, correctivas y de mejora basadas en fundamentos sólidos (Arias, 2012; Guía SG-SST, 2022).

El fortalecimiento de los programas de formación, la sistematización y organización del almacenamiento documental y la optimización de los canales internos de comunicación relacionados con los resultados del SG-SST son algunas de las acciones recomendadas (ISO, 2018; Coosalud EPS, 2023). Estas acciones buscan abordar no únicamente las deficiencias detectadas, sino también reflejar los puntos de vista de los empleados que se extrajeron de la encuesta realizada (resultado del análisis interno).

Durante la fase de ejecución, se llevaron a cabo las acciones pertinentes para desarrollar el plan de acción y redactar el informe final de la consultoría (Guía SG-SST, 2022). Todo se realizó de acuerdo al cronograma establecido, asegurando así la creación de un documento técnico que sintetiza el proceso llevado a cabo, los insumos examinados y el método utilizado en la evaluación del SG-SST (ISO, 2018; Coosalud EPS, 2023).

la puesta en marcha de la consultoría se llevó a cabo de forma ordenada y sucesiva, asegurando una vinculación lógica entre el diseño metodológico, el calendario de actividades y los propósitos fijados para evaluar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

5.4. Plan de acción para la gestión y fortalecimiento institucional del SG-SST de Coosalud EPS – Sucursal Bolívar (Cartagena) Conforme a la Resolución 0312 de 2019

En coherencia con los resultados del diagnóstico y el plan de acción, se formuló una ruta para el desempeño eficiente del SG-SST (ver apéndice 2), concebida como una propuesta progresiva que articula el cumplimiento normativo con el fortalecimiento de la cultura de prevención. Esta ruta integra los resultados de la evaluación, la matriz DOFA y las acciones definidas, y se orienta a consolidar el sistema más allá del cumplimiento documental.

La ruta propuesta permite orientar el desempeño eficiente del SG-SST y su avance en la implementación, dando cumplimiento al tercer objetivo específico del estudio, además prioriza el fortalecimiento de las competencias del talento humano, la participación activa de los trabajadores, la mejora de los procesos de seguimiento y evaluación, y la consolidación de mecanismos de mejora continua. De esta manera, se busca avanzar hacia un mayor nivel de madurez del SG-SST, diferenciando entre el cumplimiento formal de los requisitos y la apropiación real del sistema por parte de la organización, tal como lo plantean Kerlinger y Lee (2002) en relación con la efectividad de los sistemas de gestión.

Esta propuesta se constituye en un insumo estratégico para la toma de decisiones, en la medida en que orienta de manera clara las acciones necesarias para garantizar la sostenibilidad del SG-SST y su alineación con los objetivos institucionales de Coosalud EPS.

- *Enfoque del plan:* el plan se estructura bajo un enfoque preventivo y correctivo, priorizando aquellas acciones que, aun en un contexto de alto nivel de cumplimiento global, requieren fortalecimiento para garantizar la sostenibilidad y madurez del SG-SST. En este sentido, las acciones formuladas no se orientan únicamente a subsanar incumplimientos puntuales, sino a optimizar los procesos de seguimiento, control y mejora, en coherencia con los principios de mejora continua propuestos por el ciclo PHVA (Deming, 1986).

El plan de acción se formula a partir de los resultados obtenidos en la fase Verificar del ciclo PHVA, mediante la aplicación de la lista de chequeo de Estándares Mínimos del SG-SST, la cual arrojó una calificación global del 96,5 %. Si bien este resultado evidencia un alto nivel de cumplimiento, el análisis permitió identificar actividades específicas no implementadas o no verificables, relacionadas con la capacitación del COPASST. En este contexto, el plan de acción se orienta al fortalecimiento institucional del SG-SST, garantizando el cierre de brechas y la mejora continua del sistema.

- *Objetivo general:* fortalecer la gestión del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) de Coosalud EPS, sucursal Bolívar, mediante la implementación de acciones correctivas y de mejora, en cumplimiento de los estándares mínimos establecidos en la Resolución 0312 de 2019.

El presente Plan de Acción da cumplimiento a la fase Actuar del ciclo PHVA, al traducir los hallazgos identificados en la fase Verificar en acciones concretas, medibles y priorizadas. Su formulación permite cerrar brechas asociadas a la trazabilidad documental y al cumplimiento normativo, fortalecer la gestión preventiva del SG-SST, facilitar el seguimiento por parte de la alta dirección y de los entes de control, y evidenciar mejora continua ante el Ministerio del Trabajo. La socialización del plan con la gerencia y su incorporación al Plan de

Trabajo Anual del SG-SST garantizan la asignación de recursos y el compromiso institucional necesario para su ejecución y seguimiento (ver apéndice 1).

Con el fin de fortalecer la propuesta y convertirla en una herramienta estratégica, operativa y medible —en coherencia con la Resolución 0312 de 2019— la ruta para el desempeño del SG-SST debe estructurarse por fases temporales (corto, mediano y largo plazo), permitiendo evidenciar el avance progresivo del sistema y su consolidación en el tiempo. Esta estructura transforma el enfoque general del ciclo PHVA en una hoja de ruta concreta, controlable y orientada a resultados.

La Fase I corresponde al Corto Plazo (0–3 meses) y se orienta a la corrección y ajuste inmediato, con el objetivo de cerrar brechas críticas con impacto normativo y documental. Su grado de relevancia es alto, por la observancia de la normativa legal y por los peligros asociados a la supervisión externa. Entre las acciones prioritarias se encuentra la actualización del documento de custodia de historias clínicas ocupacionales, garantizando que esté al día con la normativa vigente; la programación y realización de capacitaciones formales para el COPASST; y la puesta en marcha de procedimientos para hacer seguimiento a las medidas correctivas. Los encargados de esta fase son el área de gestión humana, la gerencia y el coordinador del SG-SST. Es preciso considerar algunos recursos indispensables, como el presupuesto destinado a la capacitación, la asesoría técnica y la actualización de documentos. Para medir el avance, se han estipulado ciertos indicadores, como el total de requisitos fundamentales cumplidos, la actualización de las evidencias documentales y las actas de capacitación que se hayan llevado a cabo (Guía SG-SST, 2022; ISO, 2018).

La Fase II, que ocurre a mediano plazo (4-8 meses), tiene como propósito el fortalecimiento de la gestión técnica y la supervisión del SG-SST mediante la integración y

estandarización del sistema. Su prioridad es moderada y está orientada a mejorar la eficiencia y el monitoreo de los procesos. La normalización de procesos documentales, la introducción de indicadores que midan cuán efectivas son las acciones correctivas y la comunicación regular de los resultados a la alta dirección son algunas de las medidas relevantes. Los líderes de los procesos, el COPASST y el SG-SST son los que se encargan de esta fase, y los recursos necesarios incluyen matrices de control y herramientas para monitorear. Los indicadores que se han determinado incluyen el promedio de tiempo requerido para cerrar las acciones, la proporción de acciones evaluadas en función de su eficacia y la realización de los cronogramas fijados (Arias, 2012; Coosalud EPS, 2023).

La Fase III, que se lleva a cabo en un plazo largo de tiempo (9–12 meses), se enfoca en el mantenimiento y la optimización constante del sistema, con el propósito de integrar el SG-SST como un componente esencial dentro de la organización. El enfoque que tiene es estratégico, orientado hacia el desarrollo de la madurez del sistema. Entre las acciones previstas se incluyen la evaluación integral anual del SG-SST, la elaboración de un informe técnico anual independiente de la rendición de cuentas y la revisión estratégica del sistema junto con la alta dirección (ISO, 2018; Guía SG-SST, 2022). Los responsables de esta fase son la Dirección General y el SG-SST. Los recursos requeridos incluyen espacios de evaluación y análisis de indicadores históricos. Los indicadores establecidos son el nivel global de cumplimiento frente a la Resolución 0312 de 2019, la tendencia de mejora en indicadores de accidentalidad y el nivel de cierre de planes de acción.

- *Valor Estratégico de la Ruta:* esta estructuración permite que la propuesta deje de ser una lista de acciones aisladas y se convierta en una herramienta de gestión temporal, medible y verificable, donde cada fase evidencia avances concretos del sistema. Además, este enfoque

fortalece la fase Actuar del ciclo PHVA, ya que permite monitorizar el proceso a lo largo del tiempo, facilita la rendición de cuentas técnica frente a auditorías o ante organismos de control y ofrece la posibilidad de evidenciar el cumplimiento progresivo y sostenido de los estándares establecidos en la Resolución 0312 de 2019 (Ministerio del Trabajo, 2019).

Para resumir esta guía metodológica convierte el SG-SST en un proceso ágil y estratégico, enfocado hacia la mejora continua, garantizando que los resultados encontrados durante la evaluación se puedan traducir en logros concretos y sostenibles para la organización.

El análisis de la matriz DOFA indica que el SG-SST de Coosalud EPS – sucursal Bolívar se encuentra en una fase intermedia de ejecución. A pesar de que cumple en gran medida con los requisitos mínimos, todavía enfrenta desafíos para establecerse como un sistema completamente desarrollado y aceptado por todo el personal. En este contexto, la ruta sugerida para mejorar el desempeño del SG-SST debe considerarse como un proceso progresivo, que no solo permita cerrar las brechas normativas, sino que también fortalezca la eficacia real del sistema y su sostenibilidad en el tiempo.

Este principio sostiene que el camino para la operación del SG-SST, tanto a nivel estratégico como operativo, se estructura en fases sucesivas que reflejan el avance desde el cumplimiento formal hasta niveles más elevados de desarrollo organizacional. La primera fase de este proceso, que abarca desde la verificación documental hasta la obtención de un cumplimiento verificable, se enfoca en transformar lo escrito en papel en acciones que puedan ser demostradas y corroboradas objetivamente. Si bien el sistema cuenta con políticas, programas y procedimientos definidos, persisten brechas en la socialización, comprensión y evidencia de su aplicación. Por ello, esta etapa se orienta a fortalecer la gestión documental, no como un ejercicio administrativo, sino como un mecanismo que permita demostrar coherencia

entre lo planificado, lo ejecutado y lo evaluado. El avance en la implementación se evidencia cuando los documentos del SG-SST se convierten en herramientas de trabajo conocidas y utilizadas por los diferentes actores del sistema, y no únicamente en soportes para procesos de auditoría. Esta fase responde directamente a los objetivos de la consultoría relacionados con la identificación de brechas frente a los estándares mínimos y la formulación de acciones correctivas y preventivas.

Superada esta fase, se avanza hacia la etapa de apropiación y gestión del conocimiento (Avance de la información a la comprensión y participación). Una vez consolidado el cumplimiento sustantivo, la ruta de desempeño eficiente del SG-SST debe avanzar hacia el fortalecimiento de la apropiación del sistema por parte de los trabajadores. En esta etapa, la capacitación, la inducción y la reinducción adquieren un rol estratégico, al pasar de ser actividades programadas a convertirse en procesos formativos orientados al desarrollo de competencias preventivas. El avance en la implementación se manifiesta cuando los trabajadores no solo reconocen la existencia del SG-SST, sino que comprenden su funcionamiento, identifican su rol dentro del sistema y participan activamente en la identificación de peligros, la investigación de incidentes y la formulación de acciones de mejora. Esta fase inicial busca cerrar una de las debilidades más evidentes identificadas en la matriz DOFA: la diferencia entre el conocimiento operativo sobre el SG-SST y una comprensión integral del sistema que permita actuar de manera autónoma y consistente.

Conforme se progresa, la ruta metodológica lleva a una fase enfocada en la fortaleza de la cultura de prevención dentro de la organización. Este segundo nivel conlleva una transición de la participación formal en el sistema hacia la internalización cultural, en la que la salud y seguridad laboral se integran de manera natural en las rutinas cotidianas de todos los

trabajadores. En un estadio de mayor madurez, el SG-SST ya no es visto únicamente como un requisito normativo, sino como una práctica que forma parte de la forma de operar de la organización. En este contexto, los comités como el COPASST, el Comité de Convivencia Laboral y la brigada de emergencias dejan de ser instancias formales aisladas y se convierten en líderes activos del sistema. El progreso se evidencia cuando la cultura de reporte, la investigación de eventos y las acciones de mejora continua se practican de manera regular y anticipada en lugar de reaccionar únicamente frente a incidentes (modelos de madurez de cultura preventiva muestran que los niveles más avanzados se concentran en prácticas proactivas antes que reactivas).

Finalmente, la ruta hacia un desempeño eficiente culmina en la etapa de integración estratégica y mejora continua, que representa un SG-SST maduro y sostenible. En este nivel, el sistema no solo cumple con los requisitos mínimos de la normativa —como lo exige la Resolución 0312 de 2019 para el SG-SST en Colombia— sino que se articula con la planeación institucional, la gestión del talento humano y los procesos de toma de decisiones de alta dirección. En esta fase, se observa el avance en la capacidad del SG-SST para prever riesgos, ajustarse a cambios en la organización o en las normativas y medir su rendimiento a través de indicadores que analizan no solo el cumplimiento, sino también la efectividad real y el impacto. Actualmente, el SG-SST deja de considerarse como un requerimiento legal y se transforma en un elemento estratégico del rendimiento organizacional.

En general, la ruta propuesta permite que se explique y se visualice cómo el SG-SST puede evolucionar desde un cumplimiento formal hacia fases más avanzadas de madurez. Este proceso se distingue por un enfoque sistemático de mejora continua, una participación activa de la fuerza laboral y una apropiación cultural más intensa. Esta evolución no solo responde a

las metas establecidas en la consultoría, sino que también favorece la comprensión de la situación actual del sistema, guía el cierre de brechas identificadas y sugiere un plan claro para reforzar poco a poco el SG-SST en Coosalud EPS - sucursal Bolívar.

6. Lecciones aprendidas

El desarrollo de la consultoría posibilitó el afianzamiento de lecciones significativas para administrar y reforzar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG SST), las cuales surgieron a partir del estudio del ciclo PHVA y la implementación de la lista de verificación de estándares mínimos que fueron determinados por la Resolución 0312 del 2019 (Ministerio del Trabajo,

2019). En primer lugar, se demostró que la aplicación estructurada del ciclo PHVA propicia una comprensión integral de la situación del SG-SST, al incluir la planificación, ejecución, verificación y determinación de acciones para mejorar en un solo proceso. Esta perspectiva posibilita el reconocimiento sistemático de los avances y de las áreas que necesitan mejorarse, lo que previene la fragmentación en la administración del sistema. (Arias, 2012).

Igualmente, se verificó que el listado de verificación de estándares mínimos es una herramienta eficaz para monitorear el SG-SST, pues posibilita la revisión objetiva de la presencia de evidencias, registros y prácticas implementadas. Su utilización sistemática aclara el nivel para ayudar a tomar decisiones informadas que persiguen la mejora constante y para cumplir con las normas (Guía SG-SST, 2022; ISO, 2018).

Un descubrimiento relevante fue la necesidad de mejorar los entrenamientos destinados a los integrantes del COPASST, puesto que una formación apropiada es esencial para que puedan realizar sus funciones y garantizar una participación efectiva en el sistema. La escasez

de pruebas en este asunto evidenció la necesidad de organizar las actividades formativas con una estructura más definida (resultado de la evaluación interna).

Finalmente, se identificó que la gestión documental cumple un papel central en los procesos de verificación, ya que la disponibilidad, organización y actualización de los soportes permite mantener la trazabilidad del SG-SST y respalda los resultados obtenidos durante las evaluaciones (Coosalud EPS, 2023).

Tabla 9. *Lecciones aprendidas de la consultoría*

Proceso / Componente	Situación identificada durante la consultoría	Lección aprendida
Enfoque PHVA	Aplicación integral del ciclo PHVA en el desarrollo de la consultoría	La aplicación sistemática del ciclo PHVA permite analizar de manera estructurada el estado del SG-SST y facilita la articulación entre planeación, ejecución, verificación y mejora continua
Verificación de Estándares Mínimos	Uso de la lista de chequeo conforme a la Resolución 0312 de 2019	La lista de chequeo de Estándares Mínimos es una herramienta eficaz para verificar el nivel de cumplimiento del SG-SST y soportar la toma de decisiones basada en evidencias
Capacitación del COPASST	Ausencia de evidencias de capacitación específica	La formación continua de los integrantes del COPASST es fundamental para el adecuado desarrollo de sus funciones y el fortalecimiento de la participación en el SG-SST
Gestión documental	Disponibilidad parcial de soportes y registros	La organización y actualización permanente de la documentación favorecen la trazabilidad, la verificación y la sostenibilidad del SG-SST
Mejora continua	Identificación de brechas específicas en el sistema	El proceso de verificación permite visibilizar oportunidades de mejora que orientan la formulación de acciones correctivas y de fortalecimiento institucional

El desarrollo de la consultoría para la gestión y fortalecimiento institucional del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) en la sucursal Bolívar de Coosalud EPS permitió obtener una visión integral del estado actual del sistema, a partir de la aplicación

del ciclo PHVA como enfoque metodológico y del uso de la lista de chequeo de Estándares Mínimos establecida en la Resolución 0312 de 2019.

El análisis de las fases Hacer y Verificar evidenció que el SG-SST presenta un alto nivel de implementación, reflejado en la calificación global del 96,5 %, lo cual indica que la mayoría de los requisitos evaluados cuentan con evidencias que permiten verificar su ejecución. La implementación constante del instrumento de verificación facilitó la identificación de las fortalezas y de aquellos elementos que necesitan atención, sin dividir la gestión del SG-SST.

Basándose en los hallazgos de la fase Verificar, se diseñó un plan de acción que busca cerrar las brechas encontradas, dándole prioridad a las actividades relacionadas con el fortalecimiento de la gestión documental y con la creación del Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo (COPASST). Estas iniciativas se sitúan en la etapa Actuar del ciclo PHVA y pretenden reforzar el progreso constante del sistema (ISO, 2018; Guía SG-SST, 2022).

Los aprendizajes adquiridos en el transcurso de la consultoría se transformaron en conocimiento a nivel institucional, destacando lo relevante que es el seguimiento constante, la verificación fundamentada en evidencias y la coordinación entre las diferentes etapas del ciclo PHVA. La integración de estas enseñanzas es un complemento al plan de acción que contribuye a conservar la viabilidad del SG-SST y apoya la toma de decisiones basadas en futuras evaluaciones y mejoras. (Arias, 2012).

En resumen, los hallazgos de esta consultoría son un recurso valioso para el fortalecimiento del SG-SST en Coosalud EPS - sucursal Bolívar, brindando las herramientas metodológicas y técnicas que promueven la gestión preventiva de los riesgos en el trabajo, facilitan el acatamiento de las normas, y fomentan la instauración de una cultura de salud y

seguridad en el trabajo, lo cual es coherente con los principios de gestión institucional y de la mejora continua (Coosalud EPS, 2023; Ministerio del Trabajo, 2019).

7. Conclusiones

La investigación exhaustiva de los resultados muestra que la sucursal Bolívar de Coosalud EPS cuenta con un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) sólido, con una alta tasa de implementación, apropiación y funcionamiento operativo. Este progreso se manifiesta tanto en la aplicación del ciclo PHVA como en el puntaje obtenido durante la revisión de los estándares mínimos, lo que evidencia el cumplimiento de la normativa vigente y la presencia de una estructura organizativa que fomenta la gestión preventiva de riesgos en el trabajo. (Ministerio del Trabajo, 2019; ISO, 2018).

Algunas de las particularidades de la población estudiada, que benefician positivamente a la institución, son el predominio de trabajadoras mujeres, la estabilidad del personal y una apropiada repartición de los recursos humanos en las tareas misionales y de apoyo, permanencia, solidez y durabilidad del SG-SST. Estas condiciones facilitan la consolidación de prácticas preventivas, la transferencia de conocimiento y la apropiación progresiva del sistema por parte de los trabajadores, en concordancia con el Decreto 1072 de 2015 (Ministerio del Trabajo, 2015).

Los resultados muestran avances importantes en componentes clave del SG-SST, incluyendo la comunicación de responsabilidades, los procesos de inducción y reinducción, la existencia y funcionamiento del COPASST y del Comité de Convivencia Laboral, la planificación y ejecución de capacitaciones, el conocimiento de la política y objetivos del sistema, la identificación de peligros, la implementación de medidas preventivas y de control, así como la gestión de emergencias y la conformación de la brigada interna. Estos elementos

muestran un firme y decidido compromiso con la institución, que es consistente con la protección de la seguridad y salud de los empleados, y que está acorde con los Estándares Mínimos que se establecen en la Resolución 0312 del año 2019 (Ministerio del Trabajo, 2019).

No obstante, fueron identificadas ciertas posibilidades para mejorar, sobre todo las que están relacionadas con los procedimientos de estandarización, difusión y socialización de la información referente al SG-SST. Se observaron grupos minoritarios con conocimiento parcial o desconocimiento sobre aspectos fundamentales del sistema, como el Plan de Trabajo Anual, la rendición de cuentas, la matriz legal, la gestión del cambio, la socialización de indicadores y los resultados de auditorías. Esta situación destaca la necesidad de reforzar la comunicación interna, asegurando que la información sea compartida de manera clara, oportuna y igualitaria para todos los trabajadores, tal como lo requiere la normativa sobre la participación y consulta de los empleados (Arias, 2012; Guía SG-SST, 2022).

En resumen, los hallazgos permiten afirmar que el SG-SST de Coosalud EPS – sucursal Bolívar tiene un nivel de madurez favorable, con prácticas bien establecidas y una cultura preventiva que se está fortaleciendo. Es necesario fortalecer entre el personal que labora en la empresa, la sensibilización, la formación continua y el feedback, para conseguir un sistema más integral, participativo y sostenible. De esta manera se promoverá que todos los empleados se apropien del sistema, lo que a su vez contribuirá a la mejora ininterrumpida del rendimiento en salud y la seguridad laboral, de acuerdo con los principios establecidos en la GTC ISO 45001:2018 y la GTC ISO 19011:2018 (ISO, 2018; ISO, 2018b).

8. Recomendaciones

Se proponen varias recomendaciones de acuerdo con el estudio del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) de Coosalud EPS, sucursal Bolívar. Estas se basan en los resultados del diagnóstico, la matriz DOFA y el plan de acción sugerido.

destinadas a hacer más fuerte el sistema y fomentar a su permanente mejoramiento.

En primer lugar, se sugiere intensificar los procedimientos de socialización y apropiación del SG-SST por parte de los trabajadores a través de tácticas educativas y dinámicas que ayuden a comprender las políticas, responsabilidades y procesos relacionados con la salud y la seguridad laboral. Para establecer una cultura de prevención fuerte en la empresa, es esencial que el personal participe de manera activa (Arias, 2012; Guía SG-SST, 2022).

Como segunda medida, es esencial que se optimicen los procedimientos de evaluación y el monitoreo del sistema, empleando los indicadores de gestión, las auditorías internas y las revisiones periódicas por parte de la dirección. Todas estas acciones hacen posible que se pueda detectar tempranamente las desviaciones que se puedan ocasionar en la implementación del SG-SST, así como la adopción de medidas correctivas o de mejora para garantizar su efectividad. (ISO, 2018).

Además, se recomienda lograr optimizar todas las actividades de capacitación y concienciación en materia de seguridad y salud laboral, orientándolas no solo al cumplimiento de las normas, sino también a lograr impulsar las competencias preventivas entre los empleados. La educación continua es fundamental ya que ayuda a que los empleados reconozcan proactivamente los peligros y estén en capacidad de tomar precauciones seguras durante sus actividades diarias (Ministerio del Trabajo, 2019).

Asimismo, resulta muy importante consolidar la integración entre los distintos elementos del SG-SST, asegurando la coherencia entre identificar los riesgos, evaluar los peligros, organizar las actividades preventivas y poner en marcha los programas de vigilancia epidemiológica. Esta coordinación brinda la posibilidad de que el sistema funcione de forma ordenada y en concordancia con las metas establecidas por la institución (ISO, 2018b).

Otra sugerencia relevante es mejorar la documentación y el seguimiento de todas las actividades del SG-SST, asegurando que se registren adecuadamente todas las acciones ejecutadas, los resultados conseguidos y las decisiones adoptadas. Esto contribuye a la verificación, auditoría y optimización constante del sistema (Coosalud EPS, 2023).

Por último, se recomienda que se adopte un enfoque permanente de mejora continua, el cual esté fundamentado en la revisión de los resultados, la retroalimentación del personal y la actualización incesante de las tácticas para administrar el riesgo laboral. Así, el SG-SST tiene la capacidad de convertirse en un instrumento estratégico que cuida la salud de los empleados y fortalece en su totalidad la administración de la institución. (ISO, 2018; Ministerio del Trabajo, 2019).

Referencias

- American Psychological Association. (2020). *Publication Manual of the American Psychological Association* (7th ed.).
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6.^a ed.). Editorial Episteme.
- Arias, J. (2012). *Gestión en seguridad y salud en el trabajo: Enfoques contemporáneos y mejora continua*. Bogotá, Colombia: Editorial Académica.
- Arias, L. (2012). *Diseño y métodos de investigación cuantitativa*. Editorial Universidad Nacional.
- Cabarcas Mármol, R. (2019). *Beneficios económicos de la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en la empresa Liven S.A.S. de la ciudad de Cartagena* [Trabajo de grado, Institución de Educación Superior]. Repositorio institucional.
- Castaño Osorio, J., Herrera Blanco, D., & Montero Martínez, L. (2020). Evaluación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo y control de riesgos ocupacionales en PYMES de control urbano de plagas en Cartagena. *Revista Científica de Seguridad y Salud en el Trabajo*, 12(2), 45–58.
- Coosalud EPS. (2023). *Manual interno del SG-SST – Sucursal Bolívar*. Bolívar, Colombia: Coosalud EPS.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. Pearson.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.

- Fagua-Quessed, J., De Hoz Hernández, J., & Jaimes Morales, M. (2018). Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo: aproximación desde los planes de emergencia. *Revista Ciencias de la Salud*, 16(3), 389–402.
- Guía SG-SST. (2022). Guía para la implementación y fortalecimiento del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Bogotá, Colombia: Ministerio de Trabajo de Colombia.
- Gutiérrez Prieto, R. F., Sánchez Martínez, J., & Rodríguez Gómez, L. (2023). Diseño de un plan de mejora del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en la empresa Petroandamios S.A.S. [Proyecto aplicado]. Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD).
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, M. (2018). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación* (7ª ed.). McGraw-Hill.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación* (7ª ed.). McGraw-Hill.
- ISO. (2018). ISO 45001:2018 – Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo – Requisitos con orientación para su uso. Ginebra, Suiza: Organización Internacional de Normalización.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales*. McGraw-Hill.

- Martínez Pérez, A., & López Herrera, C. (2021). Diagnóstico y fortalecimiento del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en una entidad del sector salud en Cartagena [Estudio aplicado con enfoque de consultoría]. Repositorio académico institucional.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2012). Ley 1581 de 2012 – Ley de Protección de Datos Personales. Colombia.
- Ministerio del Trabajo. (2015). Decreto 1072 de 2015: Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. Diario Oficial No. 49.523.
- Ministerio del Trabajo. (2019). Resolución 0312 de 2019: Por la cual se definen los estándares mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). Diario Oficial No. 50.872.
- Nakanishi, J., Yoshida, T., Matsuda, R., & Sato, H. (2019). Development and validation of a global occupational health and safety management system model in a multinational company. *Safety Science*, 118, 450–459. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.05.032>
- Organización Internacional de Normalización (ISO). (2018). ISO 45001:2018 Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo – Requisitos con orientación para su uso.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2011). Directrices sobre seguridad y salud en el trabajo. Ginebra.
- Palencia Buelvas, R. Y. (2025). Evaluación de la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en contextos empresariales colombianos. *Revista Científica Conexiones Multidisciplinarias*, 9(1), 22–35.
- Pinzón Camargo, J., & Pinzón Camargo, M. (2021). Actualización del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en una empresa consultora en Colombia [Proyecto técnico aplicado]. Repositorio institucional.

- Ponce, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130.
- Reason, J. (2000). Human error: Models and management. *BMJ*, 320(7237), 768–770.
<https://doi.org/10.1136/bmj.320.7237.768>
- Roa Quintero, J., Pantoja Ospina, C., & Zapata Gómez, F. (2023). Diagnóstico del grado de cumplimiento del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en empresas del sector construcción en Manizales. *Revista Colombiana de Salud Ocupacional*, 13(1), 33–44.