

## **Seminario de Grado**

Estudiante: Luis Orlando Rodríguez Garzón

Decanatura de División de Educación Abierta y a Distancia, Universidad Santo Tomás

73375 Seminario de Grado

Docente: Gabriel Francisco Rodríguez López

Octubre 24 de 2021

## Tabla de Contenido

|                                                  | <b>pág.</b> |
|--------------------------------------------------|-------------|
| 1. OBJETIVOS.....                                | 25          |
| 1.1 Objetivo General.....                        | 25          |
| 1.2 Objetivos Específicosl.....                  | 25          |
| 2. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA .....           | 26          |
| 3. ANÁLISIS DE ENTORNOS .....                    | 37          |
| 4. CONTEXTO DEL OBJETO DE ESTUDIO.....           | 41          |
| 5. DIAGNÓSTICO .....                             | 46          |
| 6. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA..... | 60          |
| 7. PROPUESTA DE SOLUCIÓN .....                   | 63          |
| 7.1 MARCO DE REFERENCIA.....                     | 65          |
| 8. PLAN DE ACCIÓN.....                           | 68          |
| 9. LECCIONES APRENDIDAS.....                     | 88          |
| 10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....          | 91          |
| 11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....              | 93          |
| 12.ANEXOS.....                                   | 96          |

| <b>Lista de figuras</b>                                                                         | <b>pág.</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Figura No. 1. Organigrama Minsalud-Estructura General .....                                     | 27          |
| Figura No. 2. Organigrama Minsalud-Despacho del Ministro.....                                   | 28          |
| Figura No.3. Organigrama Minsalud-Viceministerio I.....                                         | 29          |
| Figura No. 4. Organigrama Minsalud-Viceministerio II .....                                      | 30          |
| Figura No. 5. . Organigrama Minsalud-Viceministerio III .....                                   | 31          |
| Figura No. 6. Organigrama Minsalud-Secretaría General.....                                      | 32          |
| Figura No. 7. Gráfica de resultados Gestión Ambiental matriz MMGO para Minsalud.....            | 43          |
| Figura No. 8. Gráfica de resultados Cultura Organizacional matriz MMGO para Minsalud .....      | 44          |
| Figura No. 9. Gráfica de resultados Direccionamiento Estratégico matriz MMGO para Minsalud..... | 45          |
| Figura No. 10. Informe Integral MMGO para Minsalud.....                                         | 47          |
| Figura No. 11. Imagen resultados por variables matriz MMGO para Minsalud.....                   | 48          |
| Figura No. 12. Informe integral resultados por componente matriz MMGO para Minsalud .....       | 49          |
| Figura No. 13. Informe integral resultados por componente matriz MMGO para Minsalud .....       | 61          |
| Figura No. 14. Sistema Integrado de Gestión- Minsalud.....                                      | 89          |

## **Lista de tablas**

|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla No. 1. Diagnóstico Estratégico unidades de análisis-Minsalud-Matriz MMGO..... | 51 |
| Tabla No. 2. Fechas Plan de Acción MSPS-Implementación del SGA-Trimestre 1.....     | 71 |
| Tabla No. 3. Fechas Plan de Acción MSPS-Implementación del SGA-Trimestre 2.....     | 72 |
| Tabla No. 4. Fechas Plan de Acción MSPS-Implementación del SGA-Trimestre 3.....     | 73 |
| Tabla No. 5. Fechas Plan de Acción MSPS-Implementación del SGA-Trimestre 4.....     | 74 |
| Tabla No. 6. Costos Plan de Acción MSPS-Implementación del SGA .....                | 75 |
| Tabla No. 7. Responsables Plan de Acción MSPS-Implementación del SGA.....           | 76 |
| Tabla No. 8. Indicadores Plan de Acción MSPS-Implementación del SGA.....            | 80 |

## **Resumen**

### **En español:**

El presente proyecto de grado pretende cumplir con el objetivo general de Proponer un Plan de Mejora en la dependencia denominada Subdirección Administrativa del Ministerio de Salud y Protección Social, conforme a los distintos inconvenientes encontrados en el diagnóstico realizado por medio de la herramienta Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones -MMGO, con el fin de optimizar el Sistema Integrado de Gestión-SIG.

En relación con la metodología, el presente trabajo de grado se desarrolla una investigación de las características de la empresa Ministerio de Salud y Protección Social, plasmando su reseña histórica, su marco jurídico, los compromisos encontrados en el Plan Nacional de Desarrollo-PND 2018-2022, continuando con el direccionamiento estratégico (misión, visión, políticas, objetivos, metas), y su análisis del macroentorno (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, jurídicos y ambientales, los objetivos de desarrollo sostenible), junto con el análisis del micro entorno (proveedores, clientes, intermediarios de marketing, competidores), información hallada dentro del Grupo de Desarrollo Organizacional de la Oficina Asesora de Planeación y Estudios Sectoriales, grupo encargado del diseño, desarrollo, implementación seguimiento, evaluación y mejora continua, con su ciclo Planear, Hacer, Vigilar y Actuar-PHVA, información obtenida por medio de entrevistas a contratistas y funcionarios de carrera administrativa relacionados con información recibida de elementos de la cultura organizacional, estructura organizacional, producción, finanzas, gestión humana, importaciones, logística, asociatividad, comunicación, innovación, gestión ambiental, responsabilidad social, participación, quienes respondieron a preguntas y revisión de documentos

de la entidad. La revisión de documentos se llevó a cabo desde el año 2020 en el segundo semestre y finalizó a julio de 2021. La principal herramienta de investigación fue la página web de Minsalud junto con la Intranet y el repositorio documental del Sistema Integrado de Gestión, en donde reposa toda la información estratégica, misional de apoyo y evaluación.

Igualmente se lleva a cabo el diagnóstico con la herramienta Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones-MMGO que permite identificar problemas de impacto en la organización, por medio de la obtención de información para su correspondiente tabulación e interpretación generada en el análisis y las conclusiones tanto del análisis del entorno, el direccionamiento estratégico, la cultura organizacional, la estructura organizacional, gestión de mercadeo, gestión de producción, gestión financiera, logística y asociatividad.

En la actualidad los administradores de empresas cuentan con una multitud de metodologías y herramientas que permiten el seguimiento, análisis y evaluación de manera eficaz y eficiente, en especial en el presente trabajo relacionado con los distintos componentes de una organización por medio de la matriz MMGO que significa Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones, esta herramienta es de carácter administrativo y permite hacer una medición del estado de gestión al Ministerio de Salud y Protección Social en un momento determinado y consiste el diligenciamiento en una matriz en formato Excel en sus distintos componentes desde el análisis del entorno ,pasando por la gestión financiera y finalizando con la gestión ambiental entre otros, lo que permite realizar una calificación para cada componente y sus ítems o descriptores y estadios para valorar y seleccionar los más representativos en escala de menor a mayor siendo los primeros en ser objeto de mejora, lo que permite evaluar y generar un diagnóstico de los resultados obtenidos y su posterior análisis

cuantitativo de los dieciséis (16) componentes junto con los ciento catorce (114) variables medidas de acuerdo con los aspectos reales encontrados en el Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia en el año 2020, permitiendo por último generar un diagnóstico de los aspectos a priorizar para la toma de decisiones y llevar a cabo sus correspondientes acciones de mejora.

Es importante mencionar que la información detallada actual y real, fue extraída de la página web de Minsalud.gov.co, documentación disponible en el repositorio documental del SIG, hallando documentos vigentes y actualizados e igualmente por medio de entrevistas personales, virtuales tanto por correos electrónicos, whatsApp, llamadas telefónicas que respondieron a preguntas específicas y detalladas en la matriz MMGO por parte de los funcionarios de la Oficina Asesora de Planeación y Estudios Sectoriales, Grupo de Desarrollo Organizacional, igualmente a la Subdirección Gestión del Talento Humano y Secretaría General.

Se alcanzaron unos resultados a nivel general muy positivos debido al compromiso y cumplimiento de la entidad ante la normatividad que así lo exige y por el compromiso de cumplir con la misión, visión y objetivos y cumplimiento del sistema de salud nacional.

De los dieciséis (16) componentes se encontraron dos que no aplican para las entidades como Minsalud que pertenece al sector público, como son las exportaciones y la gestión de mercados.

En relación con el problema encontrado, se hallaron tres componentes en el diagnóstico con baja calificación y que en el corto plazo se hace necesario tomar acciones de mejora como son: Gestión ambiental con 82,64. La dependencia que lidera este componente en Minsalud es la Secretaría General con su dependencia Subdirección Administrativa; Cultura Organizacional con

84,55. Competencia de la Secretaría General y Gestionada por la Subdirección de Talento Humano y Direccionamiento Estratégico con 85,76, Gestionada por la Oficina Asesora de Planeación y Estudios Sectoriales.

Como alternativa de solución se contempla que en la dependencia denominada Subdirección Administrativa debe llevar a cabo las acciones de mejora incluidas en la propuesta del plan de mejoramiento para diseñar, desarrollar, implementar, evaluar y mejorar el Sistema de Gestión Ambiental en el Ministerio de Salud y Protección Social

Las principales lecciones aprendidas están relacionadas con el conocimiento y manejo adecuado con herramientas administrativas como la MMGO, que permite llevar a cabo una evaluación y diagnóstico muy importantes para la toma de decisiones. Otra lección es que la información por parte de las fuentes de información debe ser de primera mano o directamente con los directores y funcionarios técnicos y profesionales responsables de las actividades de la entidad mencionada. En los aspectos mencionados en la matriz MMGO y que fueron recolectados por medio de revisión documental recibida de las personas entrevistadas o consultadas por otros medios, igualmente documentación que se dispone en el repositorio del Sistema Integrado de Gestión y por consultas personales o en llamadas telefónicas, correos electrónicos principalmente.

Las conclusiones más importantes comprenden entre otras, las relacionadas con el conocimiento de la existencia de herramientas administrativas que permiten cumplir con aspectos de evaluación y diagnóstico como la MMGO. Igualmente, los distintos diagnósticos son generados en las entidades de acuerdo a sus particularidades, como si es pública o privada, sector, tamaño, liderazgo de temas y políticas que repercuten en la sociedad y la identificación de



los problemas a resolver por medio de un plan de acción que permita llevar a cabo los requerimientos definidos en el presente proyecto.

## **Abstract**

### **In English:**

This degree project aims to meet the general objective of Proposing an Improvement Plan in the department called Administrative Sub-Directorate of the Ministry of Health and Social Protection, in accordance with the different inconveniences found in the diagnosis made through the Modernization Model tool for the Organization Management in order to optimize the Integrated Management System-SIG.

In relation to the methodology, this degree thesis develops an investigation of the characteristics of the company (Ministry of Health and Social Protection), reflecting its historical review, its legal framework, the commitments found in the National Development Plan-PND 2018-2022, continuing with the strategic direction (mission, vision, policies, objectives, goals), and its analysis of the macroenvironment (political, economic, social, technological, legal and environmental, the sustainable development objectives) together with the analysis of the micro environment (suppliers, clients, marketing intermediaries, competitors), information found within the Organizational Development Group of the Planning and Sector Studies Advisory Office, group in charge of design, development, implementation, monitoring, evaluation and continuous improvement, with its Plan cycle , Do, Watch and Act-PHVA, information obtained through interviews and review of documents of the entity. The document review was carried out since 2020 in the second semester and ended in July 2021. The main research tool was the Minsalud website together with the Intranet where the strategic, missionary support and evaluation information resides. and the Integrated Management System-SIG.

Likewise, the diagnosis is carried out with the Modernization Model for the Management of Organizations-MMGO tool that allows to identify problems of impact on the organization, by

means of obtaining information for its corresponding tabulation and interpretation generated in the analysis and the conclusions both of the analysis of the environment, the strategic direction, the organizational culture, the organizational structure, marketing management, production management, financial management, logistics, associativity.

Currently, business administrators have a multitude of methodologies and tools that allow monitoring, analysis and evaluation in an effective and efficient way and especially in the present work related to the different components of an organization through the MMGO matrix that means Modernization Model for the Management of Organizations, allowing to generate a quantitative analysis of the sixteen (16) components together with the one hundred fourteen (114) variables measured according to the real aspects found in the Ministry of Health and Social Protection of Colombia in the year 2020.

Generally, very positive results were obtained due to the entity's commitment and compliance with the regulations that require it and due to the commitment to comply with the mission, vision and objectives in compliance with the national health system.

Of the (16) components, two were found that do not apply to entities such as Minsalud that belongs to the public sector, such as exports and market management.

In relation to the problem found, three components were found in the diagnosis with low qualification and that in the short term it is necessary to take improvement actions such as: Environmental management with 82.64. The department that leads this component in Minsalud is the General Secretariat with its Administrative Subdirector unit; Organizational Culture with 84.55. Competence of the General Secretariat and Managed by the Subdirector of Human Talent and Strategic Direction with 85.76, Managed by the Advisory Office for Planning and Sector Studies.

As an alternative solution, it is contemplated that the department called Administrative Subdirector must carry out the improvement actions included in the improvement plan proposal to design, develop, implement, evaluate and improve the Environmental Management System in the Ministry of Health and Social protection

The main lessons learned are related to the knowledge and proper management with administrative tools such as the MMGO, which allows to carry out an evaluation and diagnosis that are very important for decision-making. Another lesson is that the information from the information sources should be first-hand or directly with the directors and technical officials responsible for the activities of the aforementioned entity.

The most important conclusions include, among others, are related to the knowledge of the existence of administrative tools that allow compliance with evaluation and diagnosis aspects such as the MMGO. Likewise, the different diagnoses are generated in the entities according to their particularities, such as whether it is public or private, sector, size, leadership of issues and policies that affect society and the identification of the problems to be solved through a plan of action that allows to carry out the requirements defined in this project.

## Palabras Clave

### En Español:

Entidades públicas

MMGO

Componentes

Variables

Diagnóstico

### In English:

Public entities

MMGO

Components

Variables

Diagnosis

## Introducción

La presente investigación se refiere al tema del diseño, desarrollo e implementación del Sistema de Gestión Ambiental dentro del Sistema Integrado de Gestión del Ministerio de Salud y Protección Social, resultado del análisis e investigación realizado por medio de la herramienta MMGO.

La entidad seleccionada fue el Ministerio de Salud y Protección Social que a pesar de ser una entidad cabeza de sector y de contar con el Sistema Integrado de Gestión no tiene implementado el Sistema de Gestión Ambiental entendido como se referencia en Personería de Bogotá D.C. Sistema de Gestión Ambiental (SGA). (<https://www.personeriabogota.gov.co/sistemas-de-gestion/sistema-de-gestion-ambiental-sga>), que puede afectar directa o indirectamente aspectos externos e internos de la organización y a sus funcionarios y en la no afectación del medio ambiente.

Como característica importante se tiene en cuenta que el Ministerio de Salud y Protección Social ha implementado un análisis estratégico de la entidad teniendo estudios anteriores basados en la evaluación por medio de herramientas como lo es la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas-FODA, que permitió hacia el año 2018 arrojar un análisis en aspectos externos como lo referencia Thompson, Arthur, A.J., Strickland, A.J. (2004), Administración Estratégica. Decimotercera edición. McGraw Hill. México y que son ajenos al dominio directo de la alta dirección del Ministerio de Salud y Protección Social-MSPS, que afectan la organización para la toma de acciones de mejora a los resultados bajos y potenciar los resultados con análisis positivo en su gestión.

Con el fin de analizar la problemática es importante indicar que una de las causas encontradas de acuerdo con el diagnóstico realizado, evidencia que el componente a ser mejorado y con una muy baja calificación de 82,64 reflejado en la matriz MMGO, por lo cual se presenta una propuesta de solución para que la Subdirección Administrativa que, en cabeza de la Secretaría General, permitirán la implementación del SGA. Igualmente encontrar una causa muy notoria para su no implementación en el Ministerio y es la alta rotación de directivos, como ministros, asesores, contratistas y funcionarios de carrera administrativa, unido a la falta de recursos financieros para el adecuado manejo de temas misionales encausados a las políticas, planes, programas y proyectos en salud, todo lo anterior en concordancia con Vidal, E. (2004). Diagnostico Organizacional. Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. Bogotá: Ecoe Ediciones..

Se tuvieron en cuenta catorce (14) de los dieciséis (16) componentes debido a que los componentes relacionados con Gestión de mercados y exportaciones no aplican para Minsalud debido a su naturaleza.

Los resultados presentados y arrojados en la matriz MMGO para Minsalud son fruto de actividades e información actual y real, extraída de la página web de Minsalud.gov.co y documentación y entrevistas con funcionarios de la Oficina Asesora de Planeación y Estudios Sectoriales, Grupo de Desarrollo Organizacional, igualmente a la Subdirección Gestión del Talento Humano, Secretaría General y sus dependencias responsables, recolectados por medio de revisión documental, igualmente documentación que se dispone en el repositorio del Sistema Integrado de Gestión y por entrevistas personales o en llamadas telefónicas, correos electrónicos principalmente.

Los resultados obtenidos de las valoraciones de las variables MMGO son el reflejo de la información consultada e información recibida de los funcionarios entrevistados, permitiendo una visión clara, real y vigente permitiendo calificar las variables de los distintos componentes de manera objetiva.

La información fue suministrada por contratistas, y funcionarios de carrera administrativa profesionales especializados, profesionales y técnicos, cuyas funciones y objetos contractuales están relacionadas con sistemas de gestión, componentes ambientales como la Subdirección administrativa, sus Grupos de Administración Servicio de Apoyo Logístico, Grupo Administración de Bienes y Recursos Físicos, Grupo Administrativo de Insumos y Operaciones, Grupo de Desarrollo Organizacional. La información fue suministrada por medio de revisión documental, igualmente de revisión de la documentación que se dispone en el repositorio del Sistema Integrado de Gestión y por entrevistas personales a funcionarios de la entidad e igualmente por llamadas telefónicas, correos electrónicos principalmente.

Las actividades presentadas en el Plan de Acción para el Ministerio de Salud y Protección Social, son el resultado de un esfuerzo profesional que permiten plasmar una alternativa de solución real y práctica para cumplir con la normatividad vigente exigida a las entidades de carácter público una vez identificado y evidenciado el problema a resolver.



## **Justificación**

La herramienta administrativa denominada Modelo de Modernización para la gestión de organizaciones (MMGO) de la Universidad Escuela de Administración de Negocios-EAN, es un instrumento en formato Excel que permite realizar un análisis situacional detallado en donde se identifican las actividades esenciales que conformarán la ruta de cambio con mejoras y modernización junto con la innovación en la gestión empresarial, estableciendo de manera sistemática las prioridades por medio de descriptores para las distintas actividades analizadas, para optimizar los elementos más importantes de la organización. La herramienta MMGO dispone de matrices para el análisis situacional y la fijación de la ruta para evaluar sistemáticamente y enrutar la organización a la mejora.

La herramienta MMGO consta de una serie de matrices en donde se dispone información para su análisis en relación con siguiente esquema:

**DATOS EVALUADORES- INFORMACIÓN DEL EJERCICIO:** Presenta información general del diligenciamiento como Fecha de evaluación, Evaluación realizada por, Aprobada por, Código asignado a la empresa o NIT.

**ANÁLISIS INICIAL:** Se describe la Identificación y perfil de la organización.

**INDICADORES FINANCIEROS:** Cifras de negocio e indicadores.

**ANÁLISIS DE ENTORNO:** recoge información relacionada con el Análisis del entorno (global meta), Análisis del entorno país (macro). políticas macroeconómicas y resultados, análisis del entorno sectorial y regional (meso), comportamiento del consumidor y segmentación, análisis del entorno cercano o próximo, Cadenas productivas y cluster, Magnitud y comportamiento del mercado de la cadena, Competencia, Producto y servicio, Precio.

**ENTORNO ECONÓMICO:** global y metas, análisis del entorno país (macro), políticas macroeconómicas y resultados actuales y proyectados, análisis del entorno sectorial y regional (meso), análisis del entorno cercano o próximo (grupos de interés -stakeholders- excepto clientes, consumidores o usuarios), magnitud y comportamiento del mercado de la cadena, competencia u organizaciones similares, producto y servicio, precios o tarifas,

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO:** Permite recopilar los Principios de planeación, Sistema de finalidades (misión, visión y objetivos), Valores corporativos, Estrategias,.

**GESTIÓN DE MERCADEO:** Con información relacionada a la Orientación de la empresa hacia el mercado, Planeación y control del mercadeo, Investigación de mercados, Comportamiento del consumidor y segmentación, Estrategia de producto o servicio, Estrategia de precio, Estructura y estrategia de distribución, Estrategias de ventas, Estrategia de comunicación, Servicio al cliente.

**CULTURA ORGANIZACIONAL:** Presenta información relacionada con el Liderazgo, Participación y compromiso, Desarrollo y reconocimiento, Creación de un entorno vital para todos los trabajadores.

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:** Permite presentar lo relacionado con los Procesos para la estructura, Manuales y estandarización, Control sobre la estructura, Competencias acorde con la estructura, Evolución de la estructura, Cohesión de la estructura.

**GESTIÓN PRODUCCIÓN:** Planeación de la producción de bienes y/o prestación de servicios, Procesos de producción de bienes y/o prestación del servicio, Relación entre ventas y plan de operaciones, Plan de operaciones y capacidad, Gestión de calidad, Plan de operaciones, fallas y errores, Programación de producción, El sistema de operaciones.

**GESTION FINANCIERA:** Permite el análisis de aspectos como Inversión, Financiación, Rentabilidad, Información, Instrumentos, Procesos.

**GESTIÓN HUMANA:** Estructuración del plan de gestión humana, Implementación y seguimiento del PGH, Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación, Entrenamiento, Promoción, Evaluación de desarrollo, Compensación, Bienestar social, Manejo laboral, Salud ocupacional.

**EXPORTACIONES:** La preparación para los mercados externos, El talento humano orientado al exterior, Estrategia de la empresa para exportar, Conocimiento y análisis de la competencia internacional, Diferenciación del producto, Flujos de información y control.

**IMPORTACIONES:** Importación justo a tiempo (JIT), El control de calidad a las importaciones, Normas técnicas, Análisis de proveedores, Política de importaciones. Trámites, Logística de importación, Flujos de información y control.

**LOGÍSTICA:** Planeación logística, Relaciones internas y externas, Administración de materiales, Organización, Control logístico, Gerencia de logística, Competencia logística, Indicadores logísticos, Sistema de información.

**ASOCIATIVIDAD:** Gestión en el sector y /o en la cadena productiva, Confianza que genera la empresa, Factores de compromiso, Perfil gerencial para la asociatividad, Factores también importantes de éxito en la asociatividad.

**COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN:** Conversaciones en los ámbitos de la Comunicación Empresarial, Comunicación de Marketing, Gestión documental en ámbitos de la Comunicación empresarial.

**INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO:** Información relacionada con los Actores de la innovación, Cultura de innovación sostenible, Infraestructura para la innovación, Tipos de innovación, Capacidades para la innovación, Tecnologías, Gestión del conocimiento.

**RESPONSABILIDAD SOCIAL:** Enfoque estratégico de la responsabilidad social empresarial, Gestión de la responsabilidad social empresarial, Impacto de la responsabilidad social empresarial.

**GESTIÓN AMBIENTAL:** Sistema de gestión ambiental, Selección y uso de materias primas, Optimización de procesos, Análisis del ciclo de vida del producto o servicio, Residuos sólidos, Aguas residuales, Emisiones atmosféricas, Olores, Ruido, Publicidad exterior visual, Salud y seguridad industrial, Registros y documentación, Mejoramiento ambiental, Departamento de gestión ambiental (DGA).

En las matrices finales se encuentran los resultados esquematizados en gráficas para cada uno de los componentes y un informe integral mediante gráfica.

“El MMGO es una herramienta que permite analizar la situación actual de las pequeñas y medianas empresas, así como identificar y evaluar las principales dificultades que estas enfrentan. A su vez, permite identificar las diferentes actividades que pueden crear rutas de cambio o mejoramiento hacia el sostenimiento continuo”, (Cárdenas, 2016; Universidad EAN, 2011). Con lo anterior se utiliza la mencionada herramienta porque permite verificar, analizar y evaluar información relevante con el fin de encontrar los componentes de más baja calificación reflejo de actividades sin eficaz gestión en Minsalud con el fin de ser identificadas, valoradas y con el propósito de mejorar aspectos descuidados o poco desarrollados y con un fin importante que corresponde al cumplimiento de normas al interior de las entidades públicas del orden nacional evitando sanciones por parte de los distintos entes de control. La herramienta permite hacer un

análisis minucioso por cada componente de gestión de la entidad, encontrando la mayor debilidad calificada con el finde buscar, gestionar y mejorar sistemáticamente dentro del análisis administrativo.

La investigación fruto del resultado de la matriz MMGO, se llevó a cabo por el interés en conocer porqué aún no se ha diseñado, desarrollado e implementado el único Sistema de Gestión que falta y que corresponde al Sistema de Gestión Ambiental ya que actualmente están incluidos en el SIG los sistemas de Seguridad y Salud en el Trabajo, Seguridad de la Información y el Sistema de Calidad e implementados en las entidades públicas.

La organización seleccionada para realizar el diagnóstico presentando una serie de componentes o elementos de forma sistemática y organizada dentro y fuera de la organización de acuerdo con Francés, A.(2001), Estrategia para la Empresa en América Latina. Caracas, Venezuela. IESA, como es el Ministerio de Salud y Protección social, entidad de carácter público creada debido a la escisión del anterior Ministerio de la Protección Social, realizado en noviembre de 2011 y debido al conocimiento y disposición de los empleados de carrera administrativa del Grupo de Desarrollo Organizacional, permiten aportar y hacer un diagnóstico a profundidad, con criterios claros y coherentes presentados en los distintos procesos contemplados en el Sistema Integrado de Gestión en relación con lo definido en Francés, A. (2001), Estrategia para la Empresa en América Latina. Caracas Venezuela. IESA.

Las entidades públicas por su carácter misional de prestar servicios tendientes a generar políticas en este caso en particular, en lo relacionado el sistema de salud nacional, cumpliendo con lo exigido por la normatividad como la Ley 100 de 1993, y las normas complementarias, igualmente con el cumplimiento de su misión, visión y objetivos contemplados en la plataforma estratégica de la entidad.

El Ministerio de Salud y Protección Social pretende siempre generar políticas tendientes a mejorar el Sistema de Salud Colombiano para que los actores del sistema puedan prestar servicios tendientes a resolver las necesidades en dicha materia y de manera oportuna de calidad y de alto cubrimiento, mediante políticas de promoción y prevención de la enfermedad, diagnóstico y atención oportunas y de óptima calidad.

Lo anterior no significa que los distintos procesos, dependencias, procedimientos etc. se encuentren en un nivel de cumplimiento del 100%, lo que permite tomar acciones de mejoramiento en los componentes con niveles de calificación bajos y que debe ser tenidos en cuenta con prioridad para incrementar su gestión.

Desde el interés académico y profesional para llevar de la teoría a la práctica se utiliza la matriz de diagnóstico Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones-MMGO y no FODA, debido a que la primera herramienta permite obtener un análisis muy completo y con una acertada valoración para los distintos componentes que serán medidos en Minsalud tenidos en cuenta como lo referenciado en Francés, A. (2001), Estrategia para la Empresa en América Latina. Caracas. Venezuela. IESA.

La Contraloría General de la República y otras entidades de fiscalización están a la búsqueda de entidades que incumplan normas para investigarlas y tomar las acciones pertinentes con sanciones de todo tipo, lo cual se puede prevenir implementando la propuesta desarrollada en el Plan de Acción del presente trabajo y no solo ese es un factor que me motiva a realizar el presente proyecto sino enfocado a la implementación de un sistema que propenda por aportar en el cuidado del medio ambiente.

## **Metodología**

El presente trabajo de grado se desarrolla inicialmente llevando a cabo una investigación de las características de la empresa Ministerio de Salud y Protección Social, plasmando su reseña histórica, su marco jurídico, los compromisos encontrados en el Plan Nacional de Desarrollo-PND 2018-2022, continuando con el direccionamiento estratégico (misión, visión, políticas, objetivos, metas), y su análisis del macroentorno (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, jurídicos y ambientales, los objetivos de desarrollo sostenible), junto con el análisis del micro entorno (proveedores, clientes, intermediarios de marketing, competidores), información hallada dentro del Grupo de Desarrollo Organizacional de la Oficina Asesora de Planeación y Estudios Sectoriales, grupo encargado del diseño, desarrollo implementación seguimiento, evaluación y mejora continua, con su ciclo Planear, Hacer, Vigilar y Actuar-PHVA, información obtenida por medio de entrevistas y revisión de documentos de la entidad. La revisión de documentos se llevó a cabo desde el año 2020 en el segundo semestre y finalizó a julio de 2021. La principal herramienta de investigación fue la página web de Minisalud junto con la Intranet en donde reposa la información estratégica, misional de apoyo y evaluación y el Sistema Integrado de Gestión-SIG. La información fue recolectada por medio de revisión documental entregada por los funcionarios seleccionados, igualmente documentación que se dispone en el repositorio del Sistema Integrado de Gestión y por entrevistas personales o en llamadas telefónicas, correos electrónicos.

Posteriormente se lleva a cabo el diagnóstico con la herramienta Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones-MMGO que permite identificar problemas de impacto en la organización, por medio de la obtención de información para su correspondiente tabulación e interpretación generada en el análisis y las conclusiones tanto del

análisis del entorno, el direccionamiento estratégico, la cultura organizacional, la estructura organizacional, gestión de mercadeo, gestión de producción, gestión financiera, exportaciones, importaciones, logística, asociatividad, comunicación e información de acuerdo a estándares mínimos como los enunciados en Cuevas A.C., Bustos C. M., Pérez U. R., Ocampo G. D. (2017). MIIGO - Intervención e innovación de la comunicación e información. Ediciones EAN., innovación y conocimiento, responsabilidad social y por último la gestión ambiental.

Se continua con el planteamiento y formulación del problema hallado, la identificación de tres áreas con menor puntaje en el informe integral con la herramienta MMGO para realizar el diagnóstico de manera sistemática y organizada como lo define Francés, A. (2001), Estrategia para la Empresa en América Latina. Caracas. Venezuela. IESA, y la subsiguiente evaluación y selección del área a intervenir y la identificación de la problemática general del área seleccionada, la definición de los componentes del plan de acción como lo son: el problema, objetivos, estrategias, acciones, fechas, costos, responsables, indicadores de cumplimiento.

Por último, se tienen en cuenta las lecciones aprendidas enfocado tanto en los éxitos, como en ¿qué salió mal?:y las respectivas conclusiones.



## **1. Objetivos**

### **1.1. Objetivo General**

Proponer un Plan de Mejora en la dependencia denominada Subdirección Administrativa del Ministerio de Salud y Protección Social, conforme a los distintos inconvenientes encontrados en el diagnóstico realizado por medio de la herramienta Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones con el fin de optimizar el Sistema Integrado de Gestión-SIG.

### **1.2. Objetivos Específicos**

1.2.1. Evaluar los componentes y variables más relevantes en el Ministerio de salud y Protección Social.

1.2.2. Identificar los componentes y variables del SIG con mayor debilidad en el Ministerio seleccionado.

1.2.3. Consolidar y organizar la información hallada como insumo para la generación del plan de mejora.

1.2.4. Interpretar los resultados generados con la herramienta MMGO.

1.2.5. Contextualizar la Subdirección Administrativa dentro de sus funciones y obligaciones.

1.2.5. Proponer mejoras al Sistema Integrado de Gestión del Ministerio de Salud y Protección Social.

1.2.6. Formular un plan de acción que permita resolver los problemas identificados.

## **2. Características de la Empresa**

### **Reseña histórica**

Al asumir la Presidencia de la República en su primer mandato (2002-2006), el expresidente Álvaro Uribe Vélez decidió fusionar los Ministerios de Salud y de Trabajo en el Ministerio de la Protección Social.<sup>2</sup>

Las dos carteras que conformaron el Ministerio de la Protección Social fueron el Ministerio del Trabajo, creado mediante la Ley 96 de 1938, y el Ministerio de Salud, creado con el nombre de Ministerio de Higiene por la Ley 27 de 1946 y posteriormente denominado Ministerio de Salud Pública mediante el Decreto 984 de 1953.

En el año 2011 y mediante la Ley 1444 de 2011, el Ministerio de la Protección Social fue escindido en dos entidades públicas; según el artículo 7 de dicha ley, el Ministerio de la Protección Social se transformó en el Ministerio de Trabajo, y según el artículo 9 de la misma norma, se creó el Ministerio de Salud y de Protección Social ubicado en la Carrera 13 No. 32-76 de la ciudad de Bogotá.

### **Estructura Organizacional**

El Ministerio de Salud y Protección Social tiene una estructura organizacional funcional, en donde los directivos, funcionarios y contratistas distribuidos en departamentos o áreas estratégicas, misionales, de apoyo y evaluación.

Lo anterior se soporta por medio de normas como lo son.

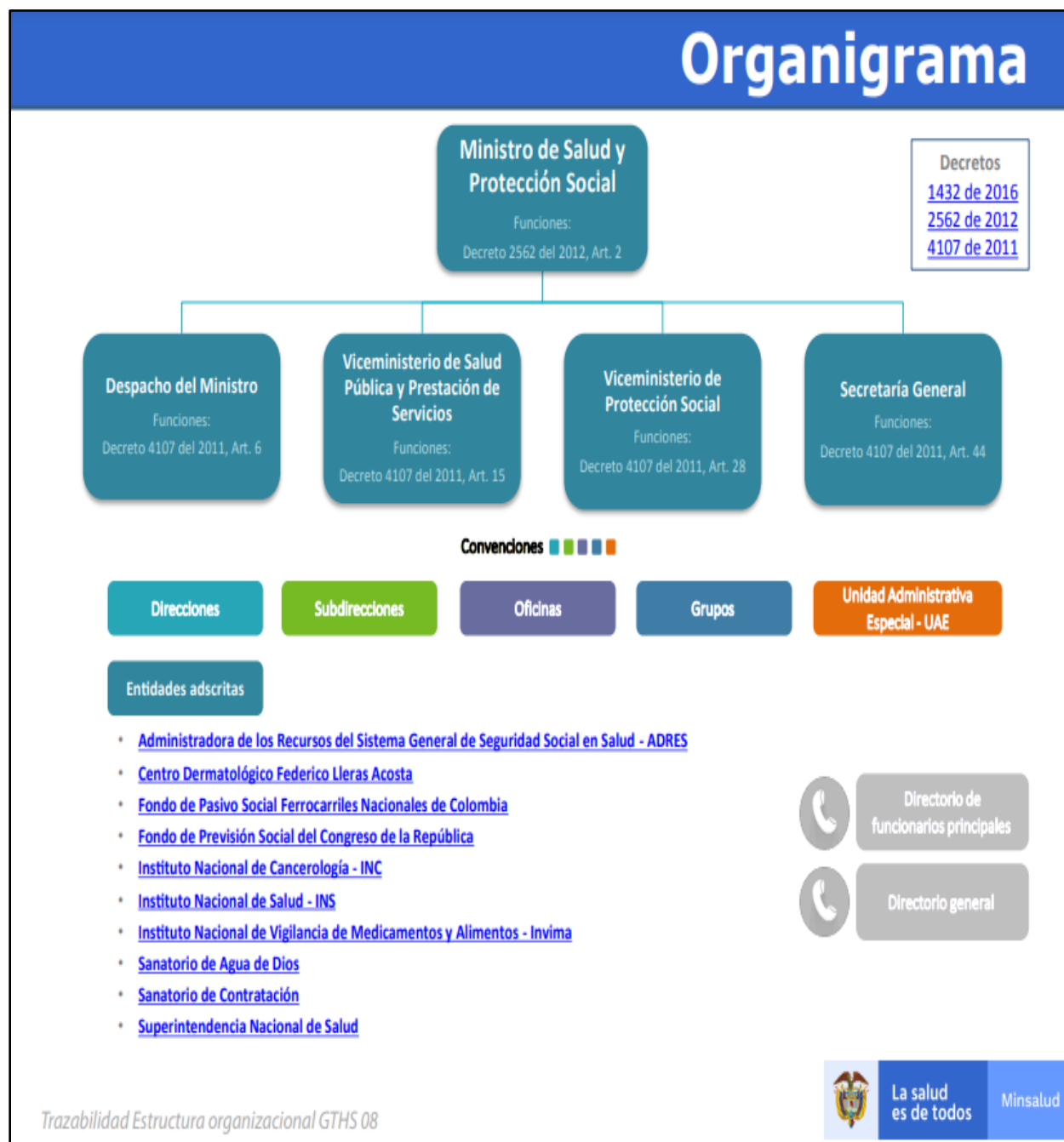
Acto administrativo Decreto 2562 de 2012

Acto administrativo Decreto marco 4107 de 2011

## Organigrama.

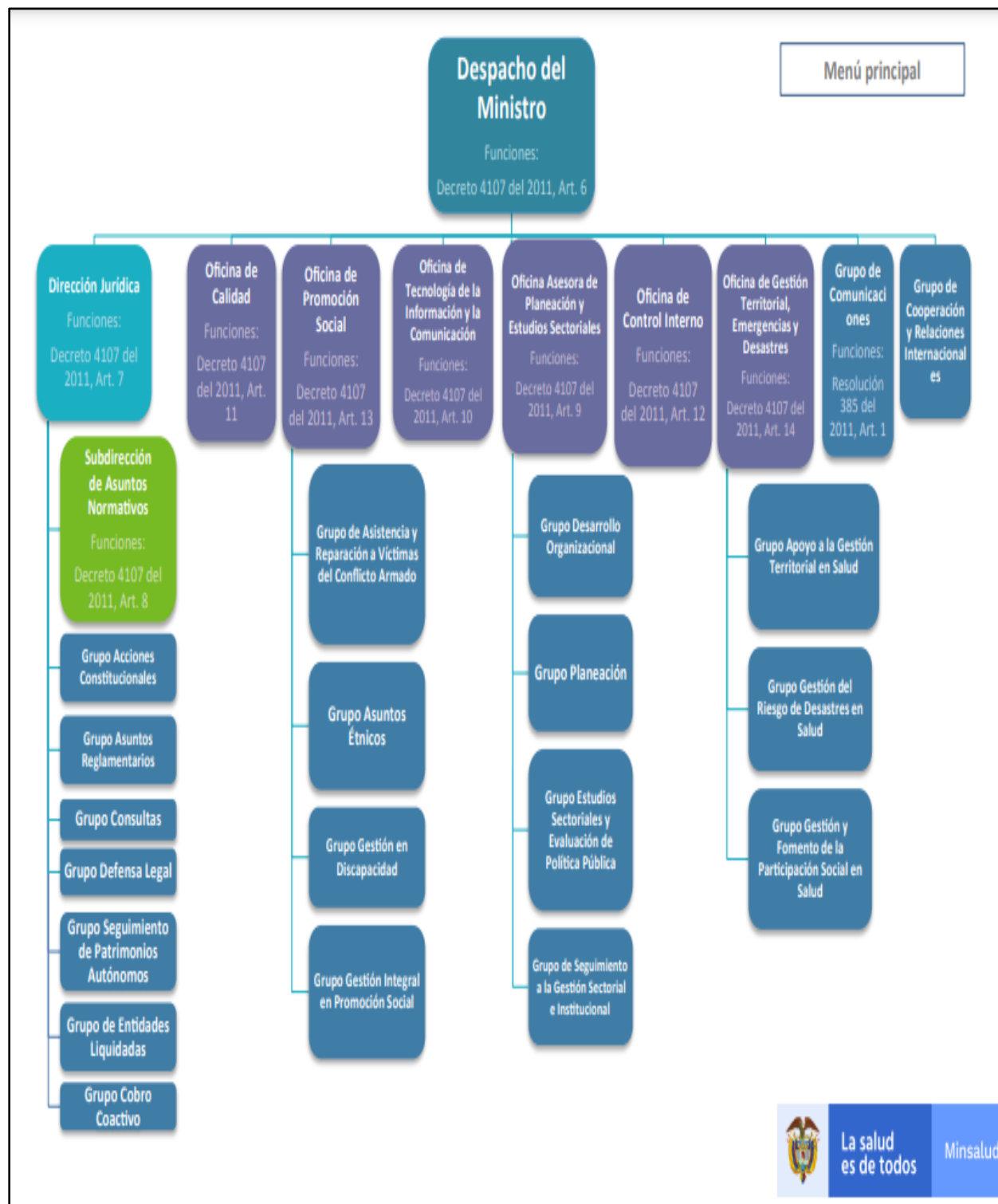
**Figura No. 1.**

Organigrama Minsalud-Estructura General.



**Figura No. 2.**

Organigrama Minsalud-Despacho del Ministro.



**Figura No. 3.**

Organigrama Minsalud-Viceministerio I.



**Figura No. 4.**

Organigrama Minsalud-Viceministerio II.



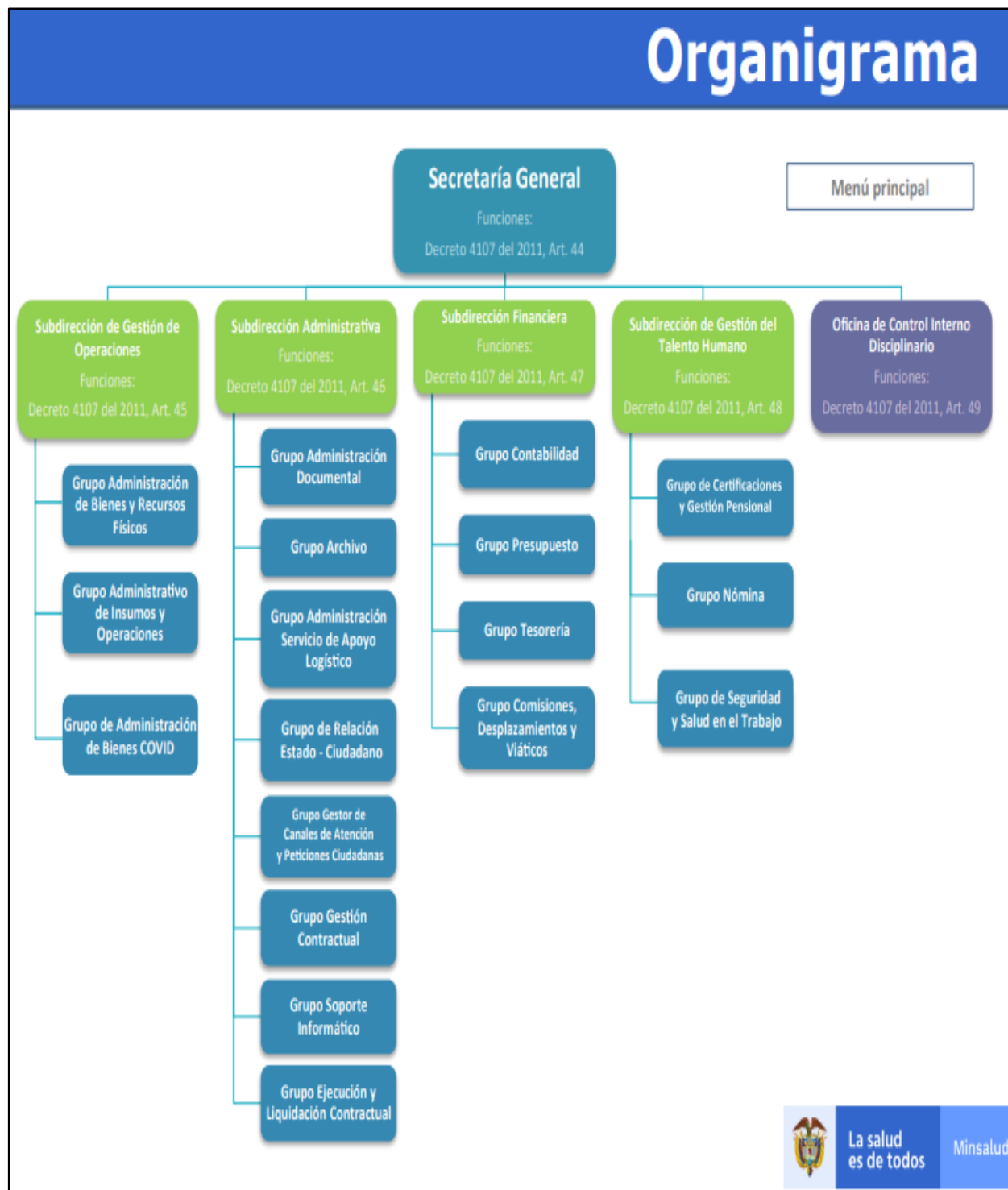
**Figura No. 5.**

Organigrama Minsalud-Viceministerio III.



**Figura No. 6.**

Organigrama Minsalud-Secretaría General.





## **Marco Jurídico**

Decreto, 4107 de 2011. Por el cual se determinan los objetivos y la estructura del Ministerio de Salud y Protección Social y se integra el Sector Administrativo de Salud y Protección Social.

Ley 1444 de 2011, se escindieron del Ministerio de Protección Social los objetivos y funciones asignadas al Viceministerio de Salud y Bienestar Social y los temas relacionados al mismo, así como las funciones asociadas del Viceministerio Técnico.

LEY 100 DE 1993 (Diciembre 23) Diario Oficial No. 41.148 de 23 de diciembre de 1993. Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones

## **Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022**

Este Plan Nacional es una orientación, una guía del ámbito nacional, que permite implementar y desarrollar actividades como programas, planes, proyectos, políticas y metas a realizar y cumplir en el cuatrienio 2018 a 2022.

Dentro de este Plan se plasman iniciativas gubernamentales en distintos sectores públicos en lo relacionado a la salud.

## **Portafolio de servicios**

El Ministerio de Salud y Protección Social por ser una entidad pública de carácter nacional, permite diseñar, desarrollar, implementar y evaluar políticas, planes, programas y proyectos en favor de la prevención y el tratamiento de la enfermedad en el territorio nacional.

Adquiere, mantiene y suministra vacunas, medicamentos excepcionales.

Igualmente diseña, promociona e implementa lineamientos para:

Centros Persona Mayor, Estrategia Entornos Saludables, Hogares Gestores 2007,

Directriz Persona Mayor en Desplazamiento.

Cartilla Persona Mayor en Desplazamiento.

Instrumento de estándares de calidad y verificación - Centros persona mayor.

Directriz Persona con Discapacidad en Desplazamiento.

Cumplimiento de metas en el PAI.

Introducción de nuevas Vacunas.

PAI 2010 V2.

Evaluación de coberturas.

Programa Ampliado de Inmunizaciones.

Entidades Aseguradoras de Planes de Beneficio.

política de Salud Mental para Colombia.

Plan Indicativo y Operativo de las EPS.

Plan Indicativo, Operativo y de Inversión de Salud de las EPS.

Política Salud Mental.

Programa Becas Crédito.

Trabajo y el Desarrollo Humano en Salud.

Trámites y servicios dirigidos a los distintos grupos de valor y de interés.

### **Direccionamiento estratégico (misión, visión, políticas, objetivos, metas)**

#### **Misión**

El Ministerio de Salud y Protección Social es una entidad pública del nivel central del Gobierno Nacional y cabeza del sector salud, encargada de conocer, dirigir, evaluar y orientar el sistema de seguridad social en salud, mediante la formulación de políticas, planes y programas, la coordinación intersectorial y la articulación de actores de salud con el fin de mejorar la calidad, oportunidad, accesibilidad de los servicios de salud y sostenibilidad del sistema, incrementando los niveles de satisfacción de los pacientes, familias, comunidades y habitantes del territorio nacional, respondiendo a la esencia de lo que hace la organización manifestando su razón de ser en pro de dar respuesta a las necesidades de los ciudadanos del territorio nacional en materia de salud, lo que recoge en esencia la misionalidad del MSPS.

#### **Visión**

El Ministerio de Salud y Protección Social, será reconocida en el 2031 por los habitantes del territorio nacional y los actores del sistema como la entidad rectora en materia de salud, que ha mejorado los niveles de calidad, oportunidad y accesibilidad a los servicios de salud y la sostenibilidad del sistema. Lo anterior busca alcanzar o dar cumplimiento a la percepción por parte de la ciudadanía en un futuro específico, lo cual es coherente y plasma exactamente lo manifestado por el MSPS.

## **Objetivos**

El Ministerio de Salud y Protección Social tendrá como objetivos, dentro del marco de sus competencias, formular, adoptar, dirigir, coordinar, ejecutar y evaluar la política pública en materia de salud, salud pública, y promoción social en salud, y participar en la formulación de las políticas en materia de pensiones, beneficios económicos periódicos y riesgos profesionales, lo cual se desarrollará a través de la institucionalidad que comprende el sector administrativo.

El Ministerio de Salud y Protección Social dirigirá, orientará, coordinará y evaluará el Sistema General de Seguridad Social en Salud y el Sistema General de Riesgos Profesionales, en lo de su competencia, adicionalmente formulará establecerá y definirá los lineamientos relacionados a con los sistemas de información de la Protección Social.

## **Funciones**

El Ministerio de Salud y Protección Social, además de las funciones determinadas en la Constitución Política y en el artículo 59 de la Ley 489 de 1998 cumplirá las siguientes:

Formular la política, dirigir, orientar, adoptar y evaluar los planes, programas y proyectos del Sector Administrativo de Salud y Protección Social.

Formular la política, dirigir, orientar, adoptar y evaluar los planes, programas y proyectos en materia de Salud y Protección Social.

Formular la política, dirigir, orientar, adoptar y evaluar la ejecución, planes, programas y proyectos del Gobierno Nacional en materia de salud, salud pública, riesgos profesionales, y de control de los riesgos provenientes de enfermedades comunes, ambientales, sanitarias y psicosociales, que afecten a las personas, grupos, familias o comunidades.

Formular, adoptar, coordinar la ejecución y evaluar estrategias de promoción de la salud y la calidad de vida, y de prevención y control de enfermedades transmisibles y de las enfermedades crónicas no transmisibles.

### **3. Análisis de Entornos**

#### **Análisis macroentorno -Políticos, económicos, sociales, tecnológicos, jurídicos y ambientales**

Contexto político: Durante el Gobierno del presidente Iván Duque Márquez existe mucha inconformidad debido a la falta de políticas eficaces para combatir en el sector de la salud los problemas financieros, ingreso de extranjeros al país sin políticas eficaces para el apoyo en empleo y adecuados servicios de salud. Otro elemento importante es la corrupción que sigue desangrando el Sistema de Salud y en donde la justicia no funciona o funciona parcialmente.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible permiten orientar acciones de los Gobiernos para que al 2030, se reduzca la mortalidad materna a menos del 70 por cada 100.000 nacidos vivos; Fortalecer la aplicación del Convenio Marco de la Salud para el control del Tabaco; Al año 2030, reducir en un tercio la mortalidad prematura por enfermedades no transmisibles mediante su prevención y tratamiento, y promover la salud mental y el bienestar; Aumentar notablemente la financiación de la salud y la contratación, el perfeccionamiento, la capacitación y la retención del personal sanitario en los países en desarrollo. Por lo anterior los distintos gobiernos han realizado esfuerzos en el sentido de implementar normas técnicas con el fin de detectar y mejorar aspectos como la calidad, seguridad de la información y el tema ambiental entre otros.

Contexto económico: En cuanto al Sistema de Salud Nacional, está permeado por la corrupción con carteles como los del cáncer, de sangre, hemofílicos etc., en donde se realizan los

giros a los Entes Territoriales con un 100% y al momento de realizar los giros a las IPS o EPS se registran tan solo un 80% o 70% aproximadamente.

En atención al contexto económico, se observa que los gobiernos gestionan proyectos de inversión con el fin de que las entidades Públicas adecuen las distintas temáticas como el aspecto ambiental y en sí la implementación de sistemas de gestión con recursos suficientes para su diseño, desarrollo, implementación, seguimiento y mejora continua.

Contexto social: Actualmente la participación ciudadana se ha incrementado en las entidades públicas como Minsalud, permitiendo ser partícipes en las normas técnicas de gestión, que se ponen a consideración con los grupos de valor o grupos de interés, quienes aportan directamente con sus puntos de vista. Existen agremiaciones, organizaciones, entidades médicas, tecnológicas y asociaciones de médicos y de pacientes con el fin de complementar los intereses del Sistema de Salud y aspectos medioambientales y de gestión.

Contexto tecnológico: Los avances tecnológicos han sido poco significativos, relacionados con acceso, reportes, metodologías, citas, suministros, pagos, análisis, resultados, evaluaciones etc., Actualmente se dispone de la historia clínica electrónica, la telemedicina, software implementado para la gestión institucional de sistemas de gestión, que permite el manejo eficaz y eficiente en los distintos sistemas y que han permitido una mejora para acercar más a los ciudadanos y profesionales de la entidad por medio de la internet, teléfonos móviles y otros.

Contexto jurídico: De acuerdo con el Decreto 2106 de 2019, ha permitido la eliminación de barreras normativas, disminución de trámites, documentos, requisitos, tiempo de atención y la

generación de nuevos trámites en línea, lo que facilita la interacción tecnológica hacia la ciudadanía.

Desde al año de 1993, año en el que se acogió la LEY 100, se dio origen a un nuevo cambio al sistema de salud nacional que venía del año 1976, que generó cambios estructurales y de funcionamiento. Ley 715 de 2001, competencias de los Entes Territoriales del sector salud, distribución de recursos, donde los departamentos recibirán el 45% de los recursos para financiar las acciones de salud pública, la operación y mantenimiento de los laboratorios de salud pública y el 100% a los sectores no municipalizados. Los municipios y distritos recibirán el 55% excepto el Distrito Capital que recibirá el 100% de los recursos asignados. El Decreto 2309 de 2002 relacionado con el sistema obligatorio de garantía de calidad (SOGC) de la atención de salud del SGSSS, define los criterios de calidad que deben cumplir tanto EPS, ARS, IPS e Independientes.

Ley 872 de 2003 Nivel Nacional, que permite la creación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios, art. 1. Entidades y agentes obligados, art. 2. Características del Sistema, art. 3. Requisitos para su implementación, art. 4. Funcionalidad, art. 5. Normalización de calidad en la gestión, art. 6. Certificación de calidad, art. 7. Apoyo estatal, art. 8. Vigencia, art. 9.

Decreto 4110 de 2004 Nivel Nacional, Reglamenta la Ley 872 de 2003 y adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública. Señala la responsabilidad en los organismos y entidades públicas.

Circular 6 de 2005 Departamento Administrativo de la Función Pública, Dicta directrices sobre la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en las entidades del Estado

obligadas por la Ley 872 de 2003, su Decreto 4110 de 2004 y la Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública NTCGP 1000:2004.

Ley 1753 de 2015 Nivel Nacional, Adopta el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 "Todos por un nuevo país". Se integra en un solo Sistema de Gestión, los Sistemas de Gestión de la Calidad de que trata la Ley 872 de 2003 y de Desarrollo Administrativo de que trata la Ley 489 de 1998.

Existe un entramado de normas que en muchas ocasiones se desconocen, son obsoletas o están derogadas lo que hacen que sean contradictorias unas con otras, impidiendo una racionalización del sistema de salud y los sistemas de gestión y que dificulta una coordinación e interrelación entre sí.

Contexto ambiental: Tanto en Ministerio de Salud y Protección Social como las entidades de sus sector vienen implementando medidas, acciones, herramientas y normas como la ISO 14001:2015 que es la norma de Gestión Ambiental que estandariza todo lo relacionado con la prevención, detección, evaluación y mejora de la relación de las entidades públicas con el medio ambiente tanto en su interior como en el entorno externo, en donde se fomenta una nueva visión y cultura de protección de nuestro medio ambiente como en el entendido de la Personería de Bogotá D.C. Sistema de Gestión Ambiental (SGA).

(<https://www.personeriabogota.gov.co/sistemas-de-gestion/sistema-de-gestion-ambiental-sga>) como por ejemplo la disminución de hojas de papel, disminución del fotocopiado, el incentivo de no imprimir y remitir por medios electrónicos la información necesaria, la adecuada ventilación, la adecuada iluminación, disminución del uso del agua, la electricidad, el manejo adecuado de zonas de parqueo y la contaminación por aceites, escape de gases etc. Actualmente en el



Ministerio de Salud, plantea las fases de diagnóstico, diseño, desarrollo y se espera que la fase de implementación se realice para el año 2021 o 2022.

El manejo de desechos peligrosos por parte de los hospitales, IPS y demás relacionados, presentan normas y son de estricto cumplimiento tanto en el manejo interno como en el transporte, manejo y disposición final.

#### **Análisis micro entorno (Proveedores, clientes, intermediarios de marketing,**

#### **Competidores)**

Proveedores: Son un conjunto de personas jurídicas y naturales del orden público y privado, como por ejemplo el Departamento Administrativo de la Función Pública, Todos los procesos de la entidad, Comité Institucional de Gestión y Desempeño, Entidades del Gobierno Nacional, Comité Institucional de Coordinación de Control Interno entre muchos más, quienes proporcionan normas, procesos, actividades, tareas, insumos para que el MSPS dé inicio y desarrolle las funciones determinadas por la Ley.

Clientes: Conjunto de personas jurídicas y naturales del orden público y privado a quienes el Ministerio debe dar atención y respuesta oportuna y de calidad a sus grupos de valor o interés.

### **4. Contexto del Objeto de Estudio**

El contexto del objeto de estudio del presente trabajo académico presenta una serie de aspectos a tener en cuenta como lo es el tiempo en que se realizó la investigación y que corresponde desde julio de 2020, durante las actividades laborales de lunes a viernes en horario de 7:00 a.m. a 4.00 p.m. tanto de manera presencial como virtual. La investigación se desarrolló en las instalaciones del Ministerio de Salud y Protección Social principal de la Carrera 13 No.

32-76 en la ciudad de Bogotá D.C.- Colombia e igualmente en el repositorio de información virtual contenido en la página web e Intranet de la mencionada entidad.

El Ministerio de Salud y Protección Social como entidad pública de carácter nacional rectora de políticas, planes, programas y proyectos tendientes a promover y mejorar el sistema de salud nacional, cuenta con una planta de funcionarios de carrera administrativa que ingresan por concurso de méritos por medio de la Comisión Nacional del Servicio Civil-CNSC y en la actualidad cuenta con 559 funcionarios y 1059 contratistas, que para el desempeño de sus funciones deben cumplir con unos requisitos de experiencia y formación técnica, tecnológica y profesional y que residen en su gran mayoría en la ciudad de Bogotá y una menor proporción en municipios aledaños. Debido a la actual pandemia se afectó en gran medida los ingresos de los funcionarios de carrera administrativa debido a que no hay recursos para incrementar los salarios y sueldos acorde a IPC, desmotivando en gran medida a los mencionados funcionarios.

Los funcionarios de carrera administrativa y contratistas en general conocen las distintas áreas, sus procesos y procedimientos y sistemas de gestión implementados, debido a las continuas auditorías internas de gestión realizadas por la Oficina de Control Interno y auditorías de calidad realizadas por la Oficina Asesora de Planeación y Estudios Sectoriales, lo que facilita la consecución de información requerida por el presente proyecto en relación con los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y evaluación y la normatividad vigente exigida para las entidades públicas pero que en el cumplimiento debido a transformaciones políticas, afectan la implementación de exigencias debido a que no se mantienen las propuestas de gobiernos anteriores y los recursos financieros, humanos y tecnológicos varían y se priorizan actividades en pos de la misionalidad dejando de lado otras como los sistemas de gestión y más exactamente el sistema de gestión ambiental.

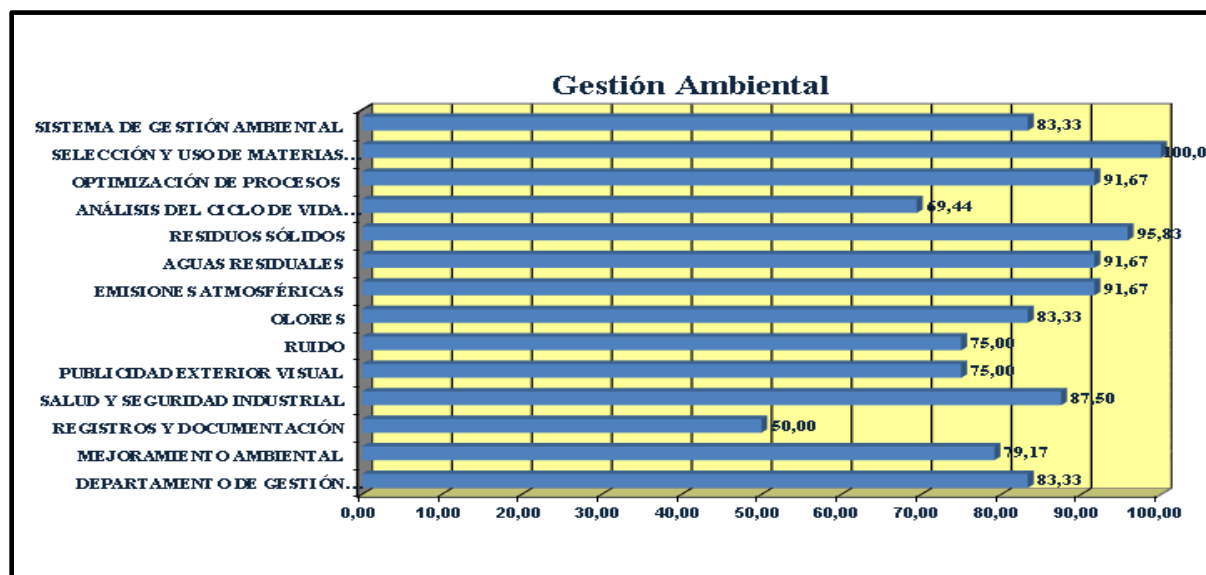
### Identificación de tres áreas con menor puntaje en el informe integral con MMGO y/o demás herramientas que requiera utilizar para realizar el diagnóstico

El diagnóstico se aplicó desde julio de 2020 a julio de 2021, a las dependencias del Ministerio de Salud y Protección Social y más específicamente a profesionales y técnicos administrativos quienes brindaron información que permitió la calificación e identificación de los siguientes tres componentes con el menor puntaje obtenido y que requieren desarrollar acciones de mejora en la entidad y que permite ratificar información en ( Ministerio de Salud y Protección Social, Intranet Sistema Integrado de Gestión [Minsalud], 2022) .

a- Gestión ambiental con 82,64. La dependencia que lidera este componente en Minsalud es la Secretaría General con su dependencia Subdirección Administrativa.

**Figura No. 7.**

Gráfica de resultados Gestión Ambiental matriz MMGO para Minsalud.

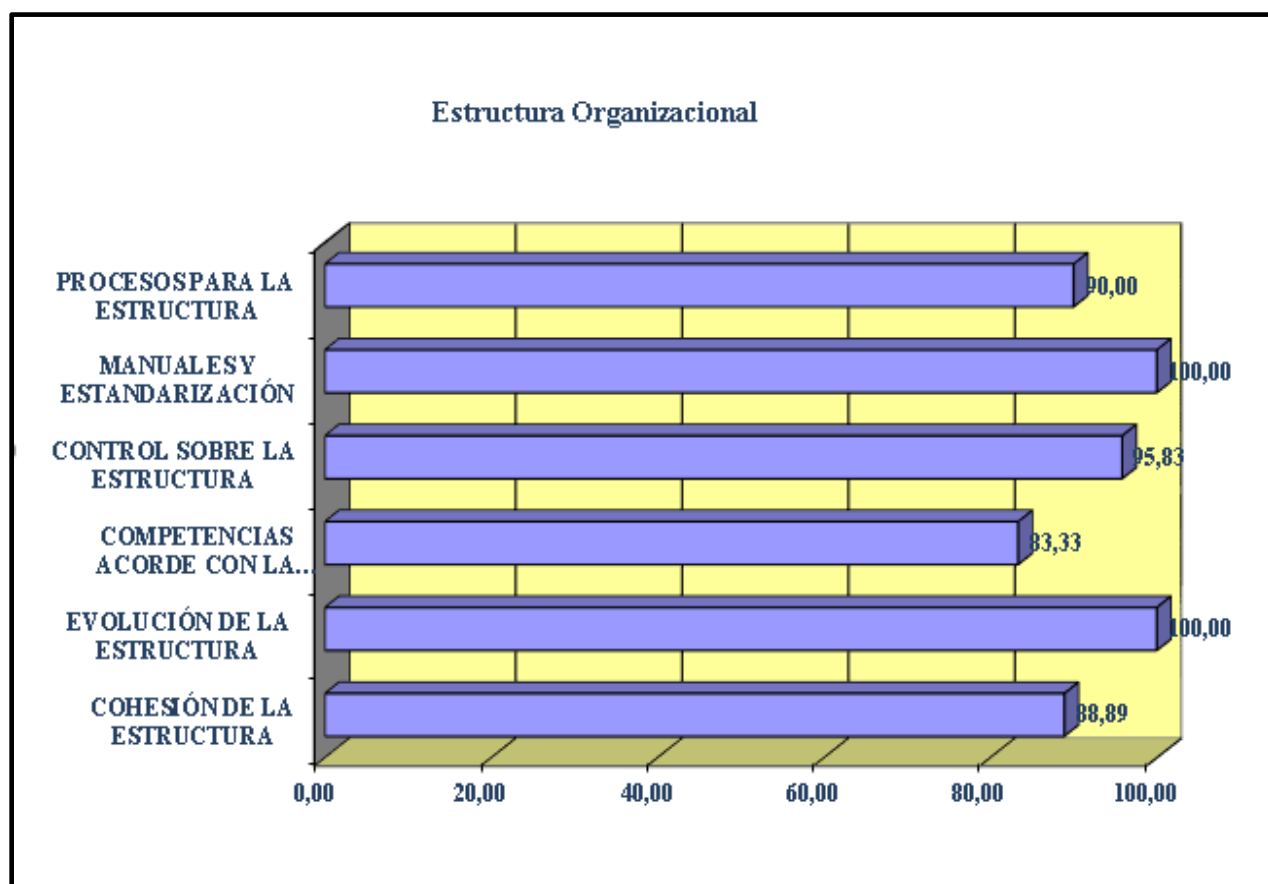


b- Cultura Organizacional con 84,55. Competencia de la Secretaría General y Gestionada por la Subdirección de Talento Humano. La cual es tomada en cuenta debido al alto grado de

importancia en las organizaciones como lo describe Hitt, M., Ireland, R. Duane, Hoskisson, Robert (2004), Administración Estratégica. Séptima edición. Cengage, Learning Editores. México, ya que abarca factores como: conocimientos de la organización, la confianza del personal y la capacidad de los administradores” por lo cual es evaluado en la siguiente gráfica y cuya información fue recibida por medio de entrevista de un profesional y dos técnicos administrativos con información adicionalmente presentada en ( Ministerio de Salud y Protección Social, Plan estratégico [Minsalud], 2022).

**Figura No. 8.**

Gráfica de resultados Cultura Organizacional matriz MMGO para Minsalud.



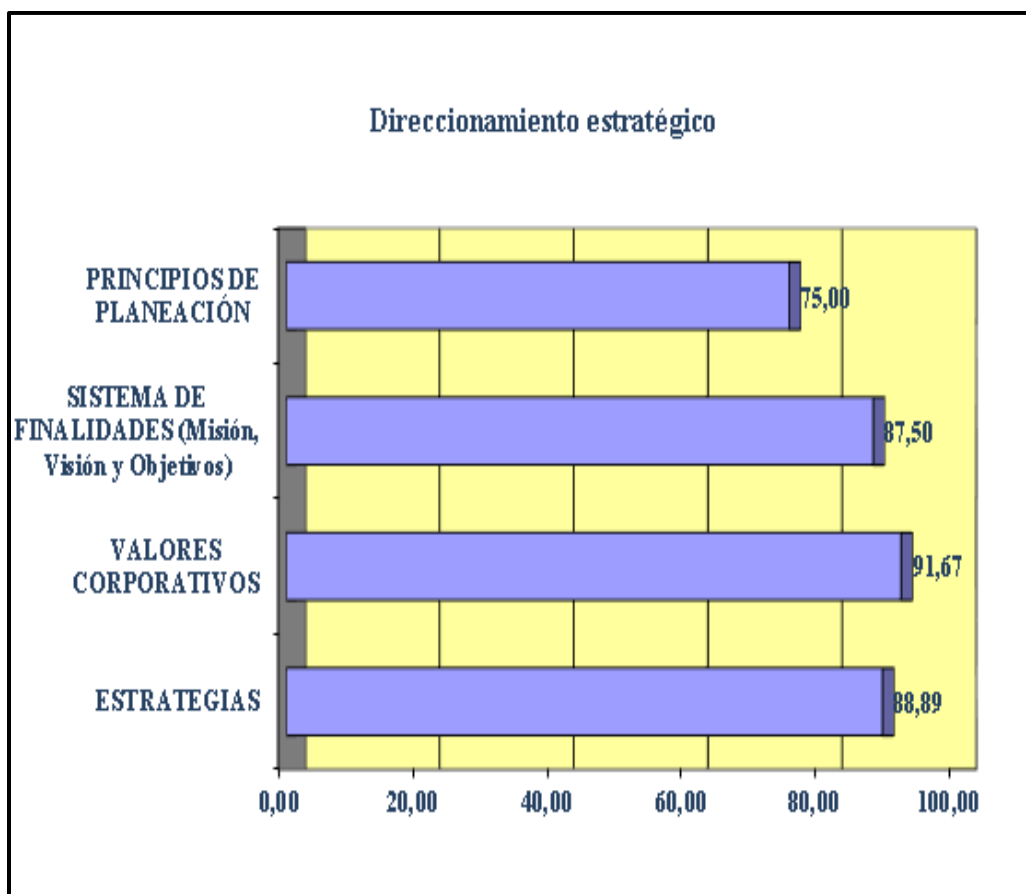
c- Direccionamiento Estratégico con 85,76, Gestionada por la Oficina Asesora de Planeación y Estudios Sectoriales. La anterior información fue recibida por la Coordinación y un profesional con información suministrada por medio de entrevista y relacionando en ( Ministerio de Salud y Protección Social, Plan estratégico [Minsalud], 2022).

<https://www.minsalud.gov.co/Ministerio/Institucional/Procesos%20y%20procedimientos/DESC01.pdf> y ( Ministerio de Salud y Protección Social, Plan estratégico [Minsalud], 2022).

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PES/plan-estrategico-sectorial-ene-dic2020.pdf>

### Figura No. 9.

Gráfica de resultados Direccionamiento Estratégico matriz MMGO para Minsalud.



### **Evaluación y selección del área a intervenir.**

Debido a la importancia del componente de Gestión Ambiental y unido a la muy baja calificación, se hace necesario tomar acciones de mejora y debido que la entidad tiene nueve años de creada y a la fecha aún no encuentra implementado el Sistema de Gestión Ambiental, como si lo están en una gran mayoría de entidades públicas como por ejemplo la Personería de Bogotá D.C. Sistema de Gestión Ambiental (SGA).

(<https://www.personeriabogota.gov.co/sistemas-de-gestion/sistema-de-gestion-ambiental-sga>)

Este componente es el de menor calificación reflejada en la matriz con una calificación de 82,64, reflejo de las catorce variables, iniciando acciones de mejora principalmente en la variable de registros y documentación con un puntaje de 50, para lo cual la entidad en el corto plazo debe dar inicio al diseño, desarrollo publicación e implementación de las caracterizaciones del proceso de Gestión Ambiental, debido que a la fecha aún no está implementado, siendo este el único restante por incluir al Sistema Integrado de Gestión del ministerio. Se han venido realizando actividades complementarias y tendientes a su implementación y principalmente por cumplimiento a la normatividad que exige puntualmente algunos aspectos a desarrollar.

### **5. Diagnóstico**

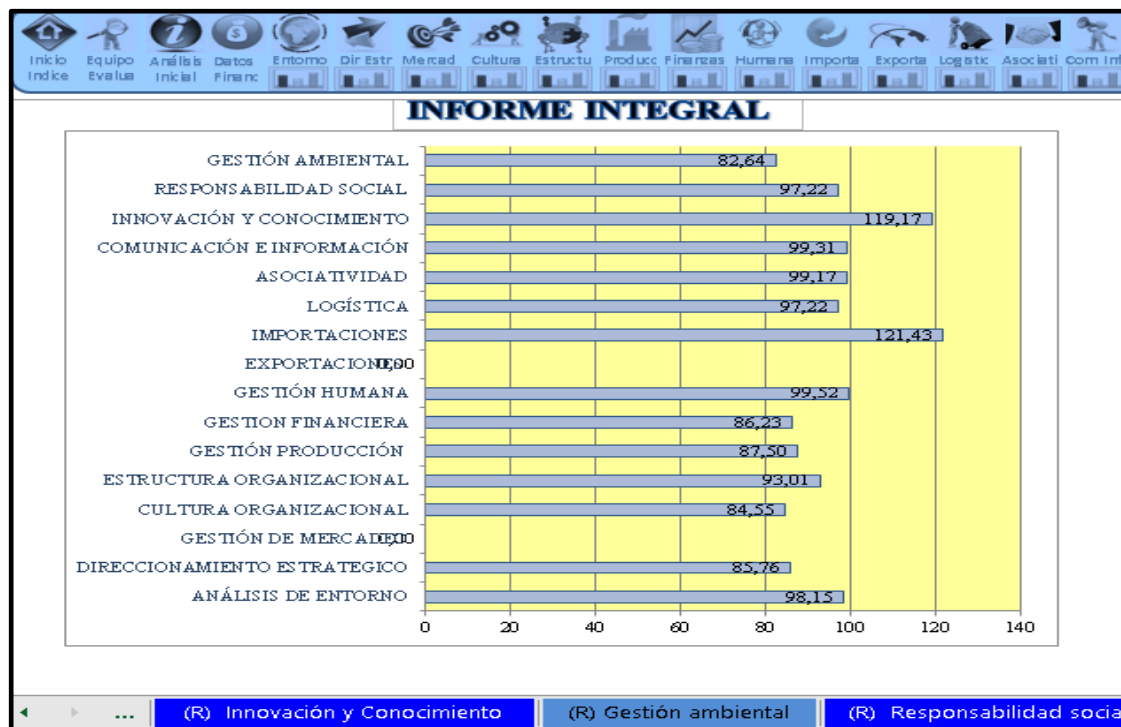
Diagnóstico por medio de la herramienta administrativa conocida como MMGO que permite identificar problemas de Impacto en la organización-MSPS:

Matriz MMGO Para realizar el diagnóstico entendido desde la perspectiva de Francés, A. (2001), Estrategia para la Empresa en América Latina, enfatizando sus factores internos de la organización y para “prever y planificar de manera oportuna cualquier incertidumbre o amenaza

“para los cual se utilizó la herramienta “Matriz MMGO” y cuyos resultados fueron obtenidos en las valoraciones de las variables del modelo situacional MMGO de la información consultada e información recibida de los funcionarios entrevistados ,permitiendo una visión clara, real y vigente permitiendo calificar las variables de los distintos componentes de manera objetiva por medio de una serie de Descriptores que permiten comprender las variables y que disponen de una calificación de cuatro niveles de 1 a 4, que permiten calificar cada una delas buenas prácticas. Cada Estadio dispone de tres elementos calificadores como son I: Iniciado, D: Desarrollándose y M: Madurándose o en maduración, permitiendo hacer una evaluación generando los siguientes resultados:

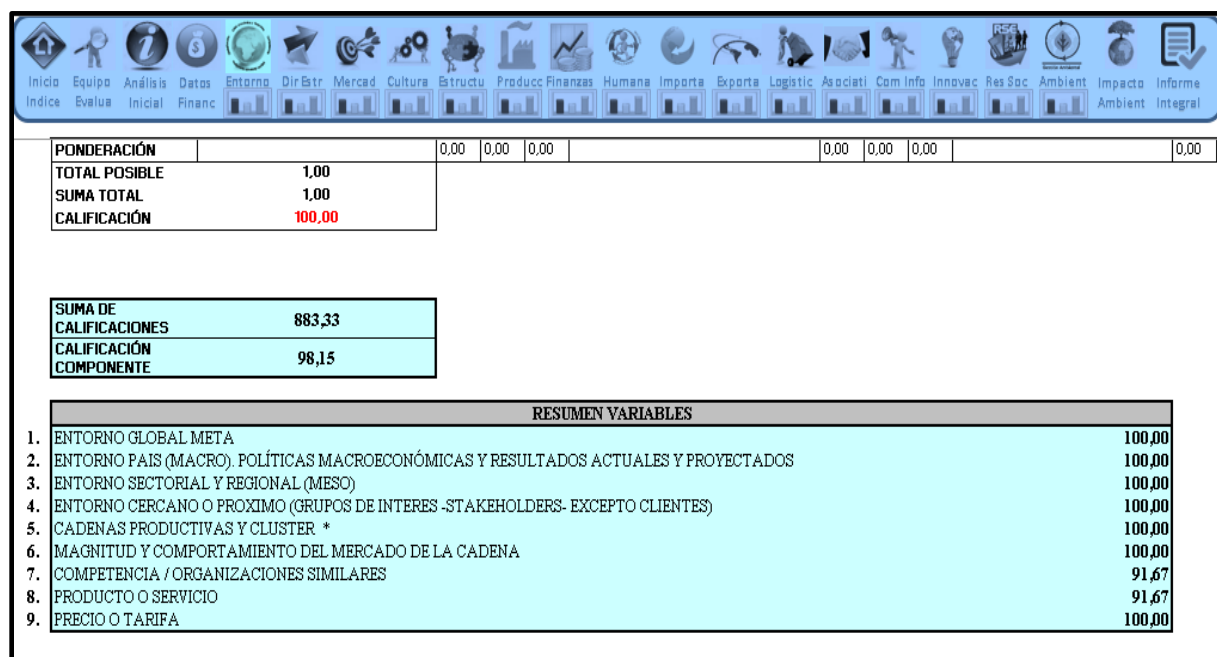
**Figura No. 10.**

Informe Integral MMGO para Minsalud.



Para cada uno de los aspectos a evaluar se realiza una tabulación o calificación independiente de acuerdo con las características de cada componente de cumplimiento y de acuerdo a la información obtenida de Minsalud, como se puede observar como ejemplo del entorno económico que se presenta a continuación y así para cada ítem:

Imagen resultados por variables matriz MMGO para Minsalud.

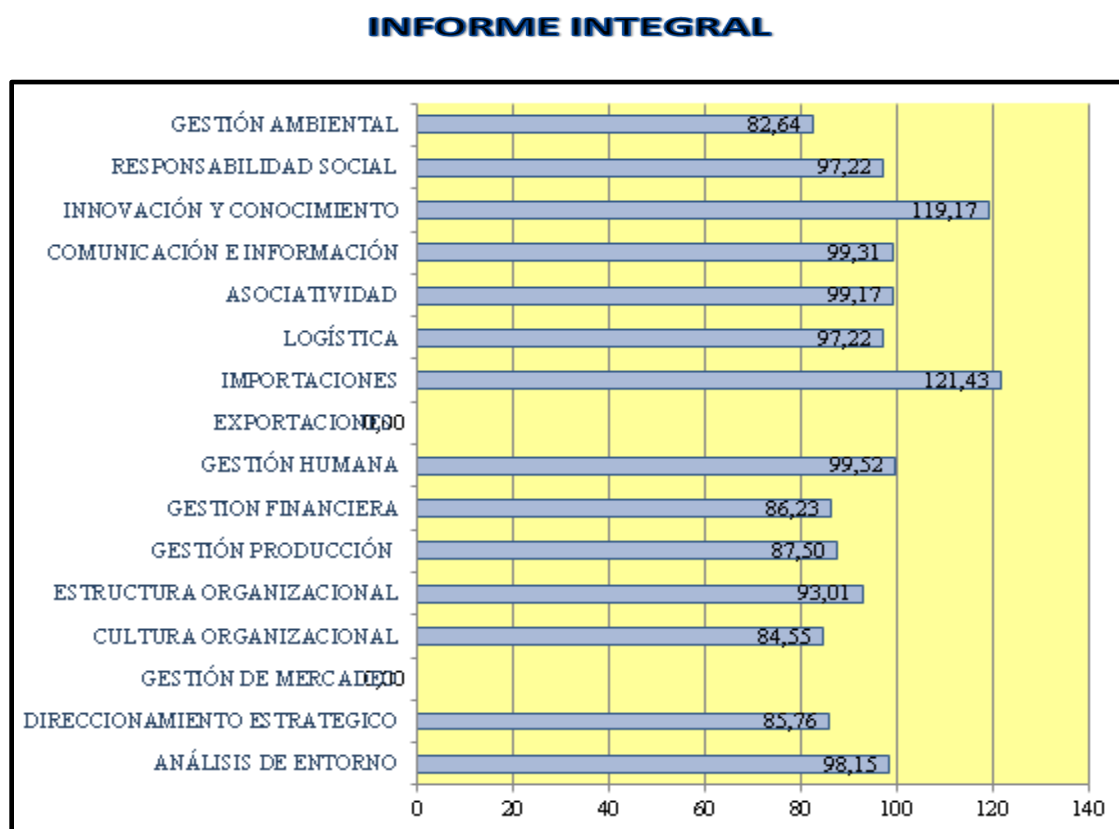




Como resultado general se obtuvo los siguientes resultados:

**Figura No. 12.**

Informe integral resultados por componente matriz MMGO para Minsalud.



### **Análisis y conclusiones**

El Ministerio de Salud y Protección Social desde su reciente creación en el mes de noviembre de 2011, ha venido realizando toda una serie de actividades en los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y evaluación, con el fin de cumplir con su misionalidad, su visión, objetivos y en cumplimiento de la normatividad y como reflejo de su gestión se encontró en la matriz MMGO un resultado general muy positivo, lo cual no significa que el 100% de procesos y actividades se encuentren por mejorar como se observa principalmente en los

aspectos evaluados como la gestión ambiental, en donde presenta una evaluación muy baja de 82,64, lo que significa que se hace necesario tomar acciones de mejora en relación con el Sistema de Gestión Ambiental para dar inicio al proceso de diseño, desarrollo e implementación en nuestra entidad y que se hace necesario acelerar su total implementación.

La cultura organizacional presenta una calificación de 84,55, es uno de los aspectos a tener en cuenta a la hora de tomar acciones de mejora y se refleja en el comportamiento, el compromiso con los objetivos del talento humano y su aporte al cumplimiento de los objetivos de la entidad.

El Direccionamiento estratégico es otro componente que requiere tomar acciones de mejora con el fin de que sus resultados sean más satisfactorios y principalmente porque este componente es la cabeza de la organización que permite planear, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar su gestión.

### **Otras Herramientas Utilizadas**

No aplican.

### **Tabulación e interpretación**

En relación con los resultados de la tabulación para el ítem de innovación y conocimiento refleja un resultado de 119,17, por encima del promedio y aunque no llega al máximo puntaje de 140, si es muy positivo y requiere un menor esfuerzo en las acciones de mejora, igualmente para lo relacionado con las Importaciones, que aunque no es el objetivo de la entidad si permite adquirir vacunas e insumos que sean requeridos por el sistema de salud desde el extranjero y que está muy bien adecuado en su aplicación del procedimiento.

En general y como promedio la entidad tiene un resultado de 96,96, lo que permite conocer qué aspectos están por debajo para tomar con prioridad acciones de mejora.

El Diagnóstico Estratégico General permite que mediante un análisis global y mediante la utilización de una herramienta de Gestión Empresarial con visión estratégica utilizando herramientas como la MMGO -Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones, y/o demás herramientas que permitan identificar problemas de impacto en la organización para análisis y posterior planteamiento, de un plan de mejoramiento y la formulación de planes de acción tendientes al logro de un desarrollo estratégico empresarial en la organización. De acuerdo con Francés, A. (2001), Estrategia para la Empresa en América Latina. Caracas. Venezuela. IESA, En el diagnóstico es importante tener presente que “necesita de otros elementos y de la integración de recursos y capital humano para garantizar su éxito”, factores estos tenidos en cuenta en el presente diagnóstico.

Este análisis se concentra en el DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO de la organización como base fundamental para la estructuración del direccionamiento estratégico y planes de acción, tendiente a la solución de los problemas identificados a nivel del diagnóstico de la empresa, observados desde las siguientes perspectivas y unidades de análisis:

**Tabla No. 1.**

Diagnóstico Estratégico unidades de análisis-Minsalud-Matriz MMGO.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>1. Análisis del Entorno:</b> Presenta una calificación de 98,15, debido a que, de los 10 ítems evaluados, 8 presentaron una calificación sobre 100, en tanto que se encontraron 2 ítems (COMPETENCIA / ORGANIZACIONES SIMILARES, PRODUCTO O SERVICIO) con un bajo resultado (91,67 y 91,67) debido a que a nivel nacional en comparación con otros</p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

ministerios su calificación está un poco por debajo de estas. En relación con el producto/servicio a pesar del gran esfuerzo que adelanta el Grupo de Desarrollo Organizacional es necesario hacer un diagnóstico, planear, ajustar y actualizar los procesos que sean necesarios de mejorar debido a las nuevas exigencias del entorno y permitir que los productos y servicios se generen para responder con oportunidad y calidad a las necesidades de los grupos de valor e interés. La anterior información es recibida por parte de la Coordinación del Grupo de Desarrollo Organizacional y un profesional quienes por medio de entrevista brindaron información y entregaron el siguiente link para ampliar la información en Ministerio de Salud y Protección Social, Plan estratégico [Minsalud], 2022. <https://intranet.minsalud.gov.co/Sistema-integrado/Planeacionestrategica/plataforma-estrategica-msps-2018-2022.pdf>

**2. Direccionamiento Estratégico:** La variable de principios de planeación presentó un resultado muy bajo respecto a las demás variables (75,00), debido que, aunque la entidad realiza planeación en sus distintos procesos, esta planeación es continuamente cambiada y los resultados previamente obtenidos no se mantienen a lo largo de cada periodo. Igualmente, la planeación de recursos no se cumple al 100%. La información fue recibida por profesional del Grupo de Desarrollo Organizacional por medio de entrevista quien brindó información y referenció el siguiente link para ampliar la información Ministerio de Salud y Protección Social, Plan estratégico [Minsalud], 2022. [https://intranet.minsalud.gov.co/Sistema-integrado/Planeacionestrategica/Consolidado\\_prioridades\\_estrategicas\\_Msps.pdf](https://intranet.minsalud.gov.co/Sistema-integrado/Planeacionestrategica/Consolidado_prioridades_estrategicas_Msps.pdf)

**3. Cultura Organizacional:** Este componente presentó 4 variables: liderazgo con 84,55, que reflejan la siguiente información participación y compromiso con 77,78, desarrollo y reconocimiento 85,42 y creación de un entorno vital para todos los trabajadores 100. Por lo anterior es la segunda calificación más baja de los distintos componentes y que se hace necesario

tomar acciones de mejora, debido a que los funcionarios participan en actividades misionales por obligación y no por compromiso personal. Existe resistencia hacia al cambio y de asumir nuevos retos. El desarrollo y crecimiento de los funcionarios es muy limitado debido a la rígida normatividad, el reconocimiento no tiene mayor aceptación debido a que no existen mecanismos adecuados para ello. La anterior información y calificación fue recibida de dos profesionales de la Subdirección de Desarrollo del Talento Humano por medio de entrevista y entregan información consolidada en Ministerio de Salud y Protección Social, Plan estratégico [Minsalud].2022

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/SG/GT/plan-intervencion-clima-cultura2019.pdf>

**4. Estructura Organizacional:** Componente calificado con 93,01 que es un valor muy bueno y no requiere tomar acciones de mejora de forma urgente. Cuenta con 6 variables así: Procesos para la estructura 90, manuales y estandarización 100, control sobre la estructura 95,86, competencias acordes con la estructura 83,33, evolución de la estructura 100, y cohesión de la estructura con 88,89. Se hace necesario en el mediano plazo tomar acciones de mejora en relación con cohesión de la estructura debido a que en la entidad se debilita la cohesión con cada cambio de gobierno, con nuevos directivos, funcionarios y contratistas, lo que o permite la transferencia de conocimiento de manera eficaz. La anterior información y calificación fue recibida de un profesional de la Subdirección de Desarrollo del Talento Humano por medio de entrevista y entregan información consolidada en Ministerio de Salud y Protección Social, Plan estratégico [Minsalud], 2022.

[https://www.minsalud.gov.co/Ministerio/Institucional/Paginas/organigrama.aspx#:~:text=%E2%](https://www.minsalud.gov.co/Ministerio/Institucional/Paginas/organigrama.aspx#:~:text=%E2%80%93)

**5. Gestión de Mercadeo:** Por ser una entidad de carácter público que presta servicios relacionados con la razón de ser de la entidad, generando políticas, planes, programas, proyectos tendientes al mantenimiento, la gestión y mejora del Sistema de Salud Nacional, para lo cual la gestión de mercadeo no hace parte de sus procesos. No Aplica.

**6. Gestión de Producción:** El componente se orienta para la prestación del servicio debido a la naturaleza del ministerio y se evaluó con un 87,50 y se distribuyó con las siguientes variables: Planeación de la producción con 87,50, procesos de producción 91,67, la relación entre ventas y plan de operaciones tiene un puntaje de cero pero es debido a que esta variable no aplica por la razones ya explicadas, plan de operación y capacidad 75, gestión de calidad 91,67, plan de operaciones, fallas y errores 100, programación y control de la producción 83,33, y el sistema de operaciones con 83,33. Se hace necesario disponer de acciones de mejora en el mediano plazo con las variables con más baja calificación como por ejemplo plan de operaciones y capacidad debido a que aunque se disponga de un plan operativo como lo es el Plan de Acción Institucional, no se dispone de una análisis y evaluación de la capacidad operativa de cargas de trabajo, tiempos y movimientos etc., necesarios para cumplir con dicho plan. La anterior información fue recibida de tres profesionales de la Oficina Asesora de Planeación y Estudios Sectoriales por medio de entrevista calificando y entregando información y relacionando temas en Ministerio de Salud y Protección Social, Plan estratégico [Minsalud], 2022. <https://intranet.minsalud.gov.co/sistema-integrado/Mapa-de-procesos/Documentosmapa/ASIM01.pdf>

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>7. Gestión Financiera:</b> Este componente está evaluado y reflejó una calificación de 86,23 debido a que, de las 6 variables, la de rentabilidad no aplica debido a que no cuenta con estimación de ventas y cambios en el mercado, rentabilidad basada en la demanda de los productos y servicios, y no aplica los mínimos de retorno esperado. Las cinco restantes variables fueron evaluadas y presentaron la siguiente información: inversión 93,33, financiación 61,67, información 95, instrumentos 84,725, procesos 96,43. Aunque es un resultado bajo no es necesario tomar acciones de mejora en el corto plazo y se hace necesario adelantar en su momento acciones de mejora para variables como la financiación, debido que para Minsalud, éste es un aspecto muy importante debido a que se hace necesario girar recursos a los distintos componentes del sistema de salud, como entes territoriales, EPS, IPS, compra y almacenamiento de vacunas y dispositivos médicos. La anterior información y calificación fue recibida de un técnico administrativo por medio de entrevista quien entregó información y evidencia la información en Ministerio de Salud y Protección Social, Plan estratégico [Minsalud], 2022. <a href="https://www.minsalud.gov.co/Ministerio/RCuentas/Paginas/Informacion-financiera.aspx">https://www.minsalud.gov.co/Ministerio/RCuentas/Paginas/Informacion-financiera.aspx</a></p> |
| <p><b>9. Exportaciones:</b> Por la naturaleza de la entidad, Minsalud no exporta productos ni servicios, por lo que su resultado corresponde a cero. No Aplica.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p><b>10. Importaciones:</b> Minsalud requiere importar vacunas como la próxima vacuna para combatir el Covid-19, dispositivos médicos agotados etc., con el fin de que el sistema de salud no sea afectado y permita cubrir las necesidades de sus usuarios. Su calificación es muy alta - 100, debido a que los procesos de importación cumplen con todos los estándares normativos y procedimentales. La anterior información es recolectada por medio de entrevista de un profesional y un técnico administrativo de la Subdirección de Salud ambiental alimentos y bebidas, quienes brindaron información y referencian lo correspondiente en Ministerio de Salud</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

y Protección Social, Plan estratégico [Minsalud], 2022.

<https://www.minsalud.gov.co/Paginas/MinSalud-establece-control-m%C3%A1s-estricto-a-la-importaci%C3%B3n-y-exportaci%C3%B3n-de-alimentos.aspx> y

[https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%20507%20de%202021.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%20507%20de%202021.pdf)

**11. Logística;** Este componente tiene una calificación de 97,22 y este compuesto por nueve variables de las cuales ocho están con calificación de 100 y la única variable con calificación de 75 corresponde al control logístico, debido a que, aunque las instalaciones donde depositan las vacunas cumplen los estándares de calidad, pero su espacio es muy pequeño y los equipos de metrología tienden a presentar fallas continuamente. La anterior información fue suministrada por dos profesionales de la Subdirección de Gestión de Operaciones por medio de entrevista entregando información y que se dispone en Ministerio de Salud y Protección Social, Plan estratégico [Minsalud], 2022. <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Colombia-fortalece-capacidad-logistica-frente-a-vacunacion-de-covid.aspx> , <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/La-planeacion-y-logistica-para-la-vacunacion-estara-lista-en-enero.aspx> y <https://intranet.minsalud.gov.co/Sistema-integrado/Mapa-de-procesos/Paginas/ABI.aspx>

**12 Asociatividad:** Presentó una calificación de 99,17 y con la evaluación de cinco variables de las cuales cuatro obtuvieron un resultado de 100 a excepción de factores importantes en la asociatividad con 95, 83, debido a que la entidad dispone de información sistemática, pertinente, oportuna y confiable que pone a disposición de los otros empresarios, pero por la burocracia, la falta de recursos financieros, el proceso, haciendo muy lento y demorado. Incluso al interior de la entidad las dependencias no son lo suficientemente coordinadas para dar



respuestas a los temas requeridos. La anterior información es recibida por medio de entrevista a dos profesionales de la Oficina Asesora de Planeación y Estudios Sectoriales entregando información y calificando la matriz MMGO y referenciando en Ministerio de Salud y Protección Social, Plan estratégico [Minsalud], 2022.

<https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/Paginas/RolyResponsabilidadesdelMPSenJUNTO.aspx> ,

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SA/estrategia-entorno-comunitario-2019.pdf> y

[https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%202063%20de%202017.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%202063%20de%202017.pdf)

**13. Comunicación e Información:** Calificado con 99,31 y evaluado en sus dos variables conversaciones en los ámbitos de las comunicaciones con 98,61 y la variable gestión documental en ámbitos de la comunicación con 100. Es necesario tomar acciones de mejora en el mediano plazo y en especial a la primera variable debido a que a pesar de que existe una continuidad en las conversaciones intencionales que generan valor con los gremios junto con socializaciones, reuniones y capacitaciones, sin un seguimiento para conocer la apropiación de los temas difundidos de acuerdo con aspectos relevantes encontrados en Cuevas A.C., Bustos C. M., Pérez U. R., Ocampo G. D. (2017). MIIGO - Intervención e innovación de la comunicación e información. Ediciones EAN. La anterior información calificada y recopilada de tres profesionales de la Dirección de Promoción y Prevención junto con el Grupo de Comunicaciones por medio de entrevista quienes calificaron la matriz MMGO y relacionan información en los siguientes links Ministerio de Salud y Protección Social, Plan estratégico [Minsalud], 2022.

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/CA/Guia-estrategia-de->

comunicacion.pdf ,

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/ED/PSP/Estrategias%20Medios%20comunicacion%20y%202.0%20final.pdf> y <https://intranet.minsalud.gov.co/Sistema-integrado/Mapa-de-procesos/Paginas/GCM.aspx>

**14. Innovación y Conocimiento:** Este componente evaluado obtuvo una calificación de 119,17, distribuida en siete variables todas con calificaciones mayores o iguales a 100. Por lo cual es necesario tomar acciones de mejora en el mediano ni corto plazo. Información calificada y recibida de dos técnicos administrativos de la Oficina Asesora de Planeación y Estudios Sectoriales por medio de entrevista quienes califican y entregan información y remiten los siguientes links en Ministerio de Salud y Protección Social, Plan estratégico [Minsalud], 2022. <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Retos-para-la-implementacion-de-una-politica-de-innovacion-en-salud-en-Colombia-.aspx> , <https://www.minsalud.gov.co/Ministerio/Institucional/Procesos%20y%20procedimientos/GVTC01.pdf> y <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Plan-Decenal-promovera-red-de-gestion-del-conocimiento-en-salud-publica.aspx>

**15. Responsabilidad Social:** Calificado con 97,22 y distribuido en tres variables así: enfoque estratégico de la responsabilidad social empresarial con 100, gestión RSE 94,44 y su impacto con 97,22, encontrándose por encima del promedio. En términos generales no es necesario tomar acciones de mejora tanto en el corto como en el mediano plazo ya que existen otros componentes con menor calificación. Por ser una entidad nacional del orden público y relacionado con la salud de los habitantes del territorio nacional, esta entidad tiene unos estándares muy altos en materia de la responsabilidad social empresarial en su entorno interno y principalmente en su entorno externo para la promoción y prevención de la enfermedad

cumpliendo con la normatividad y el compromiso y objetivos institucionales ante nuestra sociedad. La anterior calificación e información fue recibida de un profesional de la Oficina Asesora de Planeación y Estudios Sectoriales por medio de entrevista quienes entregan y referencian los siguientes links para ampliar los datos obtenidos de Ministerio de Salud y Protección Social, Plan estratégico [Minsalud], 2022. <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Las-responsabilidades-que-tenemos-como-sociedad--frente-a-la-covid-19.aspx> y <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Las-responsabilidades-que-tenemos-como-sociedad--frente-a-la-covid-19.aspx>

**16. Gestión Ambiental:** Este componente es el de menor calificación reflejada en la matriz con una calificación de 82,64, reflejo de las catorce variables, iniciando acciones de mejora principalmente en la variable de registros y documentación con 50, para lo cual la entidad en el corto plazo debe dar inicio al diseño, desarrollo publicación e implementación de las caracterizaciones del proceso de Gestión Ambiental, debido que a la fecha aún no está implementado, siendo este el único restante por incluir al Sistema Integrado de Gestión del ministerio. Se han venido realizando actividades complementarias y tendientes a su implementación y principalmente por cumplimiento a la normatividad que exige puntualmente algunos aspectos a desarrollar. La anterior información es recibida de tres profesionales de la Subdirección Administrativa por medio de entrevista y quienes entregaron información relacionada con la Gestión Ambiental y detallan lo correspondiente por medio de Ministerio de Salud y Protección Social, Plan estratégico [Minsalud], 2022. <https://www.minsalud.gov.co/Ministerio/Institucional/Procesos%20y%20procedimientos/ASIP03.pdf> , <https://www.minsalud.gov.co/salud/Paginas/Salud-ambiental.aspx> ,

metodologica-manual-de-vigilancia-ambiental.pdf ,  
<https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/ambiental/Paginas/Caja-de-herramientas-de-aire-y-salud.aspx> , <https://intranet.minsalud.gov.co/Sistema-integrado/Mapa-de-procesos/Documentosmapa/ABIG07.pdf>

## **6. Planteamiento y Formulación del Problema**

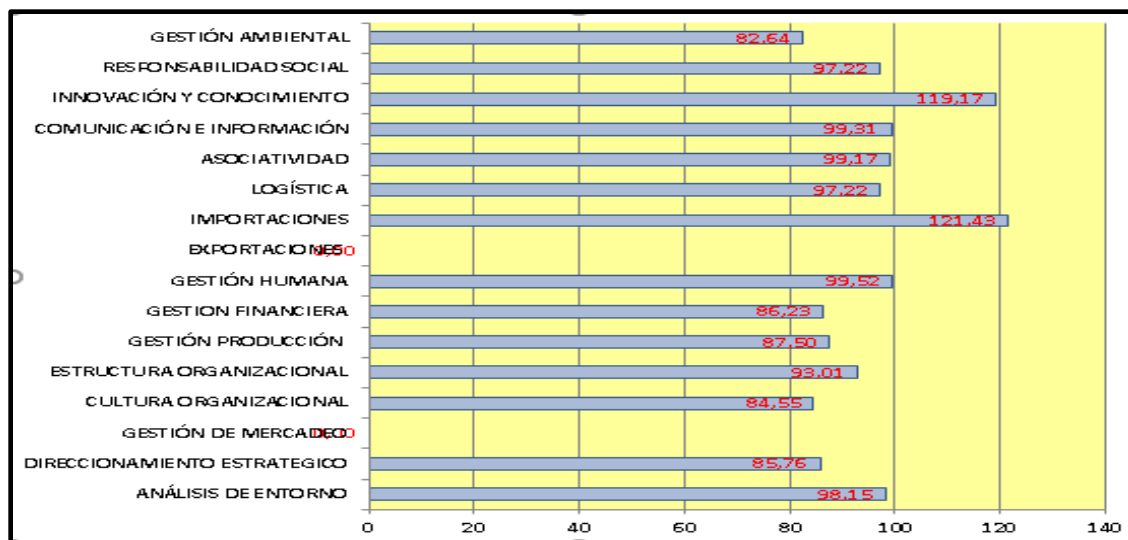
El componente No. 16 relacionado con Gestión Ambiental presenta la calificación más baja (82,64) en relación con los demás componentes seguido del componentes de cultura organizacional con un 84,55 debido a la rotación de funcionarios y directivos y que unido a la pandemia afectada negativamente por el uso de comunicación no personalizada con reuniones virtuales, mensajes de texto por correos electrónicos y WhatsApp etc.

En relación con los aspectos positivos es de anotar que la importación es el componente con mayor calificación (121,43), debido al alto grado de compromiso del gobierno nacional y a la exigencia a las áreas misionales encargadas de gestionar las importaciones de vacunas contra la pandemia del COVID 19, y otro componente positivo es el relacionado con el conocimiento y la innovación debido al a exigencia de funcionarios y contratistas con alto grado de profesionalismo, y con especializaciones, doctorados e investigadores tanto personas naturales como jurídicas, lo que unido a las comunicaciones tanto internas como externas en relación con el COVID fueron consolidadas las acciones y estrategias para mantener a la población en general informada y con datos actualizados día a día.

**Figura No. 13.**

Informe integral resultados por componente matriz MMGO para Minsalud.

### INFORME INTEGRAL



#### Identificación de la problemática general del área seleccionada

El área o dependencia a intervenir es la Subdirección Administrativa debido a que ésta, es la responsable de gestionar todos los temas y aspectos relacionados con el manejo de residuos, la compra de implementos, el manejo de desechos, reparaciones locativas, iluminación, ventilación, transporte de funcionarios con los vehículos adquiridos por la entidad y su control ambiental etc. El Decreto 4107 de 2011 en su Artículo 46. Funciones de la Subdirección Administrativa contempla nueve (9) funciones y que apuntan de manera indirecta el manejo del sistema de Gestión Ambiental.

-Por medio del análisis con la herramienta MMGO, el proceso de Gestión Ambiental presentó un resultado del 82,64 que fue el valor más bajo encontrado por medio de la mencionada herramienta y lo que permite identificar como el principal problema a mejorar en la

Subdirección Administrativa, en relación con la no implementación del Sistema de Gestión Ambiental en el Ministerio, transcurridos ya casi 10 años una vez creada la entidad.

-La no implementación del Sistema de Gestión Ambiental potencialmente puede generar problemas mayores debido a que por ejemplo en la entidad se utilizan productos de aseo que contienen sustancias peligrosas para los funcionarios y el medio ambiente, igualmente el manejo de residuos líquidos, sólidos y de gases para prevenir enfermedades y también el manejo adecuado de residuos reutilizables como el papel, el plástico etc.

-Existe la posibilidad de recibir sanciones al Ministerio por incumplimiento de normas vigentes.

-No se dispone de documentación mínima necesaria para orientar a los distintos procesos en materia ambiental.

-No dispone de la caracterización del procedimiento de Gestión ambiental junto con sus guías, manuales, procedimientos, formatos, metodologías de riesgos, planes de mejora, indicadores, productos y servicios no conformes, documentación externa, e indicadores, todo lo anterior relacionado con el tema ambiental de Minsalud.

-El Sistema Integrado de Gestión-SIG del Ministerio está compuesto por cuatro sistemas entre los cuales dispone el de Calidad, Seguridad y Salud en el Trabajo, Sistema de Gestión de Seguridad de la Información y resta por implementar, coordinar y gestionar el Sistema de Gestión Ambiental.

-Minsalud es uno de las pocas entidades públicas en las que aún no se ha implementado el SGA.

-Riesgo de incumplir normas técnicas, legales y actividades mínimas necesarias para la protección del medio ambiente interno y externo de la entidad.

-Falta profesionales en gestión ambiental para que brinden el apoyo en la implementación del SGA.

-Recursos insuficientes para la adecuada implementación, seguimiento, evaluación y mejora del SGA.

## **7. Propuesta de Solución**

El presente trabajo pretende dar solución a la no implementación del Sistema de Gestión Ambiental del Ministerio de Salud y Protección social, entidad rezagada en comparación a los demás ministerios y entidades públicas.

La implementación es realizada por medio de un plan de mejoramiento que contiene las distintas actividades para dar inicio a su implementación del Sistema de Gestión Ambiental.

La implementación de la solución es a cargo de la Subdirección Administrativa y el tiempo para su implementación es determinada dependiendo de los recursos financieros, humanos y tecnológicos y de acuerdo a las necesidades del sector salud, ya que existen prioridades que son más notorias en relación con el manejo eficaz, eficiente y efectivo de la pandemia del COVID 19, en el Ministerio de Salud y Protección Social y sus distintas sedes, para dar cumplimiento al manejo adecuado del medio ambiente interno y su afectación hacia su exterior y en cumplimiento de la normatividad vigente.

Con el fin de dar respuesta a la necesidad de diseñar, desarrollar implementar y mejorar el SGA en el MSPS, en el presente documento es necesario proponer como alternativa de solución, llevar a cabo una serie de actividades como es el Diseñar un Plan de Acción Institucional para

implementar el Sistema de Gestión Ambiental -SGA, elaborar un diagnóstico de los elementos del Sistema de Gestión Ambiental - SGA necesarios para su implementación, realizar el diseño del Sistema de Gestión Ambiental -SGA, apropiar los recursos financieros para la contratación de profesionales expertos y especializados en Sistemas de Gestión Ambiental en el sector público, realizar la contratación de profesionales expertos y especializados en SGA en el sector público, desarrollar las actividades necesarias para la implementación del SGA en Minsalud, todo lo anterior realizado por la Subdirección Administrativa, llevar a cabo divulgaciones en medios de comunicación internos con el apoyo del Grupo de Comunicaciones, la implementación del SGA en Minsalud apoyado con la Oficina Asesora de Planeación y Estudios Sectoriales, socializar a los líderes de procesos y funcionarios de Minsalud en la implementación del Sistemas de Gestión Ambiental-SGA, capacitar a los líderes de procesos y funcionarios de Minsalud en Sistemas de Gestión Ambiental-SGA, capacitar a funcionarios de la entidad en auditorías internas del SGA, actividades estas apoyados con la Subdirección de Gestión del Talento Humano, realizar auditorías internas realizado por la Oficina de Control Interno y auditoría externas al SGA, identificar las no conformidades y mejoras del SGA y su formulación del Plan de Mejora, implementar las acciones de mejora por parte de las distintas dependencias afectadas, por medio de la Oficina de Planeación, disponer de recursos financieros y humanos para su eficiente ejecución e igualmente identificar las áreas responsables en la ejecución de las actividades de apoyo y por último medir periódicamente los objetivos, actividades y recursos utilizados para conocer su grado de ejecución e implementación de manera oportuna por parte de la Subdirección Administrativa.



## 7.1. Marco de Referencia

En el presente proyecto es importante contextualizar las distintas teorías y puntos de vista de pensadores y agremiaciones especializadas en temas de modelos de calidad, la mejora continua, estandarización de procesos, eficiencia organizacional, incremento del desempeño, etc. por lo que a continuación se presentan una serie de principios relacionados.

Encontramos a Edwards Deming, que vivió del año 1900 a 1993, estadista norteamericano, quien propuso el control estadístico en la calidad, la calidad total, el ciclo PHVA- Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, permitiendo controlar los procesos de producción con análisis de datos con el fin de ser más competitivos, como se observa en Deming W. E. (1989) *Calidad, Productividad y Competitividad: La salida de la Crisis*.

Joseph M. Juran nació el año 1954, fue un gran ingeniero, abogado y asesor rumano, quien propone la trilogía de Juran, en donde plasma tres (3) elementos principales como son la Planificación de la Calidad, el Control de la Calidad y la Mejora de la Calidad, con el firme propósito de definir los mercados y sus necesidades, las características de los productos y servicios, el desarrollo de procesos productivos, cumplir con las expectativas y la conformidad de los productos, hacer comparaciones entre el producto y el objetivo de la calidad, establecimientos de metas para lograr la mejora, realizar proyectos para dar soluciones a los problemas, planificación del alcance de las metas definidas y por último registrar y comunicar los resultados obtenidos, como lo cita Juran J.M. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*.

Kaoru Ishikawa nació en el año 1915 y falleció en 1989, fue un ingeniero, consultor y profesor y presidente japonés ante la ISO (International Standard Organization), promulgó la normalización industrial para la mejora de la productividad orientadas hacia el cliente,

mencionando la prevención más que la corrección y primero la calidad después la utilidad. Lo anterior de acuerdo con Fernández, Tomás y Tamaro, Elena. «Biografía de Kaoru Ishikawa». En Biografías y Vidas. La enciclopedia biográfica en línea [Internet]. Barcelona, España, 2004. Disponible en <https://www.biografiasyvidas.com/biografia/i/ishikawa.htm> [fecha de acceso: 13 de mayo de 2022].

Philip B. Crosby, de la década de a los años 80's, promulgó el cero defectos, haciendo las actividades bien desde la primera vez para no realizar correcciones o ajustes con cultura preventiva. Pensaba que los errores son producto de la falta de conocimiento y sugirió que era necesario cambiar la mentalidad para llegar a obtener resultados con cero defectos. Propuso cuatro principios de calidad: La calidad es definida con el cumplimiento de los requisitos, el sistema de calidad es la prevención, el estándar de la producción es cero defectos, la medida de la calidad es el precio del cumplimiento. Información extraída de Tovar, Pedro. (27 de mayo de 2020). Philip Crosby: biografía y aportaciones a la calidad. Lifeder. Recuperado <https://www.lifeder.com/philip-crosby/>

TQM- Total Quality Management, conocida desde los años 60, Teoría de la calidad considerada como una cultura de la calidad y un cambio de la organización y teniendo como referencia la mejora continua, medición de la calidad, cambio de cultura de la organización, el liderazgo, información esta como es definido en James, P.T. (1997). Gestión de la Calidad Total. Un texto introductorio. Madrid, Ed. Prentice Hall.

Kaizen. Ventaja Competitiva y teoría de calidad total japonesa visible desde los años 60, donde el impacto de la calidad refleja los costos y los usuario o clientes. La calidad es centrada en los empleados y posteriormente en los productos, adaptando el ciclo Deming PHVA con E, H, R, A (Estándar, Hacer, Revisa y Actuar), como es referenciado en Marco C. (31/07/2016). El

método Kaizen: Cómo estar siempre mejorando.

<https://excelencemanagement.wordpress.com//el-metodo-kaizen-como-estar-siempre-mejorando>

Existen varios modelos de calidad que se pueden implementar en las organizaciones como son: Modelo European Foundation For Quality Management-EFQM, promoviendo ocho valores a saber. Aumentar valor al cliente, Generar un futuro, la capacidad organizacional, Creatividad e innovación, el liderazgo, la Gestión con prontitud, éxito mediante el talento corporativo, la obtención de resultados sostenibles en el tiempo y satisfacer las necesidades de los clientes, como es ilustrado en Membrado Martínez, J. (1999). La gestión empresarial a través del Modelo Europeo de Excelencia de la EFQM.

Igualmente encontramos las normas internacionales ISO (Organización Internacional de Estandarización), que son exigencias de requisitos de obligatorio cumplimiento para las organizaciones que desean implementarlas y es basado en la gestión por procesos y con el ciclo PHVA, Los procesos estandarizados de producción se realizaron en la década de 1930, por el ensamblaje de vehículos de Henry Ford. La información relacionada con la norma ISO 9000 es extractadas de ISO/TC176.(2015).ISO 9000:2015. <https://www.iso.org/estándar/45481.html>

Otro concepto es “Lean Six Sigma Startup Methodology [L6SSM]”, creado en el año de 1996 por el ingeniero Mikel Harry, basándose en la teoría de Deming, con el propósito de disminuir la variabilidad en los procesos y superar a las empresas competidoras de su sector, y se conoce como desviación y se representa con la letra sigma ( $\sigma$ ). Es una metodología sistemática con manejo de herramientas matemáticas y estadísticas, para obtener cero defectos o errores en la producción, como se refleja en García C. (2015).Lean Six Sigma startup Metodology (L6SSM): una metodología general de innovación de la calidad aplicada a los sectores de la producción y servicios. <https://burjcdigital.urjc.es/handle/10115/13660>.

Dentro del Marco Histórico, en el periodo presidencial del señor Álvaro Uribe Vélez del año 2002 hasta el año 2006, fusionó el Ministerio de Salud con el Ministerio de Trabajo, en la entidad conocida como Ministerio de la Protección Social.

El Ministerio de trabajo es creado en el año 1.938 por medio de la Ley 96 del mismo año, en tanto que el Ministerio de Salud, fue creado en al año 1.946 por medio de la Ley 27 de 1.946 en el denominado Ministerio de la Higiene.

En el año 2011 el Ministerio de la Protección Social fue escindido por medio de la Ley 1444 de 2011, y son creadas nuevamente las dos entidades públicas como lo son el Ministerio de Salud y Protección Social y Ministerio de Trabajo

## **8. Plan de Acción**

### **Definición de los componentes del Plan de Acción**

Las entidades públicas como lo es el Ministerio de Salud y protección Social diseñan, desarrollan, implementan, evalúan y ajustan los Planes de Acción para las distintas vigencias.

Es importante informar que existen Planes de Acción Sectoriales e institucionales, éste último es en particular en el que se enfoca el presente trabajo.

El Plan de Acción tiene como base fundamental el Plan Nacional de Desarrollo, el nuevo MIPG- Modelo Integrado de Gestión y Planeación, entre otros que unidos a los Proyectos de Inversión son articulados y detallados aún más en el Plan de Acción, en las distintas áreas operacionales de la entidad.

A continuación, son detallados los distintos componentes esenciales para llevar a cabo la propuesta de solución con acciones o actividades plasmadas en el Plan de Acción desarrollado para resolver el problema identificado en Práctica Empresarial.

## **Objetivos**

Dentro de los objetivos se apunta al cumplimiento de dos objetivos estratégicos y alineados a la institución los cuales corresponden a:

- \* Fortalecer la capacidad institucional.
- \* Fortalecer el talento humano en relación con el Sistema de gestión Ambiental -SGA.

Los anteriores objetivos permiten cubrir y realizar las 16 actividades contempladas para resolver el problema identificado en la entidad y con los cuales se pretende dar solución.

## **Estrategias**

El Plan de Acción se compone de tres acciones estratégicas a saber:

- \* Fortalecer los sistemas de gestión del ministerio con base en las dimensiones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión-MIPG.
- \* Fortalecer el entorno laboral del ministerio.
- \* Fortalecer la comunicación pública y estratégica para la promoción y divulgación de los temas relacionados con salud y protección social. (que son de gran importancia y teniendo como referencia atributos de

jerarquía, importancia, mensaje etc. como lo definido en Cuevas A.C., Bustos C. M., Pérez U. R., Ocampo G. D. (2017). MIIGO - Intervención e innovación de la comunicación e información. Ediciones EAN..

## **Acciones**

El Plan de Acción está conformado por 16 Acciones o Actividades a realizar por las dependencias y funcionarios responsables.

Las 16 acciones a saber son:

1. Realizar un Plan de Acción Institucional para implementar el Sistema de Gestión Ambiental - SGA.
2. Elaborar un diagnóstico de los elementos del Sistema de Gestión Ambiental - SGA necesarios para su implementación.
3. Realizar el diseño del Sistema de Gestión Ambiental -SGA.
4. Apropiar los recursos financieros para la contratación de profesionales expertos y especializados en Sistemas de Gestión Ambiental, en el sector público.
5. Realizar la contratación de profesionales expertos y especializados en SGA, en el sector público.
6. Desarrollar las actividades necesarias para la implementación del SGA en Minsalud.
7. Divulgar en medios de comunicación internos, la implementación del SGA en Minsalud.
8. Socializar a los líderes de procesos y funcionarios de Minsalud en la implementación del Sistemas de Gestión Ambiental-SGA.

9. Capacitar a los líderes de procesos y funcionarios de Minsalud en Sistemas de Gestión Ambiental-SGA.
10. Capacitar a funcionarios de la entidad en auditorías internas del SGA.
11. Realizar auditorías internas al SGA.
12. Identificar las no conformidades y mejoras del SGA y su formulación del Plan de Mejora.
13. Implementar las acciones de mejora por parte de las distintas dependencias afectadas.
14. Realizar auditoría externa de certificación al SGA.
15. Identificar las no conformidades del SGA halladas en auditoría externa.
16. Implementar las acciones de mejora por parte de las distintas dependencias con acciones de mejora.

### **Fechas**

Las distintas 16 acciones presentan periodos de cumplimiento por trimestre a excepción de una acción que es transversal a todo el año y se pueden observar así:

**Tabla No. 2.**

Fechas Plan de Acción MSPS-Implementación del SGA-Trimestre 1.

| Acción                                                                                             | Periodo     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 1. Realizar un Plan de Acción Institucional para implementar el Sistema de Gestión Ambiental -SGA. | Trimestre 1 |

|                                                                                                                                                              |             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 2. Elaborar un diagnóstico de los elementos del Sistema de Gestión Ambiental - SGA necesarios para su implementación.                                        | Trimestre 1 |
| 3. Realizar el diseño del Sistema de Gestión Ambiental -SGA.                                                                                                 | Trimestre 1 |
| 4. Apropiar los recursos financieros para la contratación de profesionales expertos y especializados en Sistemas de Gestión Ambiental, en el sector público. | Trimestre 1 |

**Tabla No. 3.**

Fechas Plan de Acción MSPS-Implementación del SGA-Trimestre 2.

| Acción                                                                                               | Periodo              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| 5. Realizar la contratación de profesionales expertos y especializados en SGA, en el sector público. | Trimestre 2          |
| 6. Desarrollar las actividades necesarias para la implementación del SGA en Minsalud.                | Trimestre 1, 2, 3, 4 |



|                                                                                                                                |             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 7. Divulgar en medios de comunicación internos, la implementación del SGA. En Minsalud.                                        | Trimestre 2 |
| 8. Socializar a los líderes de procesos y funcionarios de Minsalud en la implementación del Sistemas de Gestión Ambiental-SGA. | Trimestre 2 |

**Tabla No. 4.**

Fechas Plan de Acción MSPS-Implementación del SGA-Trimestre 3.

| Acción                                                                                                  | Periodo     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 9. Capacitar a los líderes de procesos y funcionarios de Minsalud en Sistemas de Gestión Ambiental-SGA. | Trimestre 3 |
| 10. Capacitar a funcionarios de la entidad en auditorías internas del SGA.                              | Trimestre 3 |
| 11. Realizar auditorías internas al SGA.                                                                | Trimestre 3 |

|                                                                                             |             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 12. Identificar las no conformidades y mejoras del SGA y su formulación del Plan de Mejora. | Trimestre 3 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|

**Tabla No. 5.**

Fechas Plan de Acción MSPS-Implementación del SGA-Trimestre 4.

| Acción                                                                                                 | Periodo     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 13. Implementar las acciones de mejora por parte de las distintas dependencias afectadas.              | Trimestre 4 |
| 14. Realizar auditoría externa de certificación al SGA.                                                | Trimestre 4 |
| 15. Identificar las no conformidades del SGA halladas en auditoría externa.                            | Trimestre 4 |
| 16. Implementar las acciones de mejora por parte de las distintas dependencias con acciones de mejora. | Trimestre 4 |

## Costos

El Plan de Acción contempla únicamente dos actividades con recursos financieros debido a que las demás acciones realizadas por otras dependencias, tienen sus propios recursos y evaluando únicamente lo relacionado para la Secretaría General quienes contratarán a tres profesionales con contratos de prestación de servicios por valor de \$78.000.000 cada uno y en total por \$234.000.000

Igualmente, la otra acción que dispone de recursos debido a que también requiere la contratación de una firma para realizar la auditoría externa al SGA, por valor de \$15.000.000.

Las restantes 14 acciones son desarrolladas con dependencias que ya han apropiado recursos como Talento Humano para realizar las capacitaciones y socializaciones.

A continuación, se detallan las acciones con recursos.

### Tabla No. 6.

Costos Plan de Acción MSPS-Implementación del SGA.

| Acción                                                                                | Periodo              | Recursos      |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------|
| 6. Desarrollar las actividades necesarias para la implementación del SGA en Minsalud. | Trimestre<br>1,2,3,4 | \$234.000.000 |
| 14. Realizar auditoría externa de certificación al SGA.                               | Trimestre 4          | \$15.000.000  |

## Responsables

Los responsables contenidos en el Plan de Acción están definidos tanto por dependencia como por tipo de proceso utilizado para cada una de las 16 acciones.

**Tabla No. 7.**

Responsables Plan de Acción MSPS-Implementación del SGA.

| <b>.RESPONSABLE</b>                                  |                                                 | <b>ACTIVIDAD</b>                                                                                                  |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DEPENDENCIA</b>                                   | <b>PROCESO</b>                                  |                                                                                                                   |
| Oficina Asesora de Planeación y Estudios Sectoriales | Administración del Sistema Integrado de Gestión | Realizar un Plan de Acción Institucional para implementar el Sistema de Gestión Ambiental -SGA                    |
| Secretaría General                                   | Administración del Sistema Integrado de Gestión | Elaborar un diagnóstico de los elementos del Sistema de Gestión Ambiental - SGA necesarios para su implementación |
| Secretaría General                                   | Administración del Sistema Integrado de Gestión | Realizar el diseño del Sistema de Gestión Ambiental -SGA                                                          |

|                         |                                                             |                                                                                                                                                          |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Secretaría General      | Gestión<br>Financiera                                       | Apropiar los recursos financieros para la contratación de profesionales expertos y especializados en Sistemas de Gestión Ambiental, en el sector público |
| Secretaría General      | Gestión de<br>Contratación                                  | Realizar la contratación de profesionales expertos y especializados en SGA, en el sector público                                                         |
| Secretaría General      | Administración<br>del Sistema Integrado<br>de Gestión       | Desarrollar las actividades necesarias para la implementación del SGA en Minsalud                                                                        |
| Grupo de Comunicaciones | Gestión de las<br>Comunicaciones<br>Públicas y Estratégicas | Divulgar en medios de comunicación internos, la implementación del SGA en Minsalud                                                                       |
| Secretaría General      | Gestión del<br>Talento Humano                               | Socializar a los líderes de procesos y funcionarios de Minsalud en la                                                                                    |

|                                                      |                                                 |                                                                                                      |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                      |                                                 | implementación del Sistemas de Gestión Ambiental-SGA.                                                |
| Secretaría General                                   | Gestión del Talento Humano                      | Capacitar a los líderes de procesos y funcionarios de Minsalud en Sistemas de Gestión Ambiental-SGA. |
| Secretaría General                                   | Gestión del Talento Humano                      | Capacitar a funcionarios de la entidad en auditorías internas del SGA.                               |
| Oficina Asesora de Planeación y Estudios Sectoriales | Administración del Sistema Integrado de Gestión | Realizar auditorías internas al SGA.                                                                 |
| Oficina de Control Interno                           | Control y Evaluación de la Gestión              | Identificar las no conformidades y mejoras del SGA y su formulación del Plan de Mejora               |
| Secretaría General                                   | Administración del Sistema Integrado de Gestión | Implementar las acciones de mejora por parte de las distintas dependencias afectadas.                |
| Oficina Asesora de Planeación y Estudios Sectoriales | Administración del Sistema Integrado de Gestión | Realizar auditoría externa de certificación al SGA.                                                  |

|                            |                                                       |                                                                                                            |
|----------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Oficina de Control Interno | Control y<br>Evaluación de la<br>Gestión              | Identificar las no<br>conformidades del SGA<br>halladas en auditoría externa.                              |
| Secretaría General         | Administración<br>del Sistema Integrado<br>de Gestión | Implementar las<br>acciones de mejora por parte<br>de las distintas dependencias<br>con acciones de mejora |

### **Indicadores de Cumplimiento**

Los indicadores desarrollados están de finidos para cada actividad con el fin de hacer un seguimiento de su cumplimiento y tomar las correcciones necesarias para dar cumplimiento tanto en fecha, recursos y demás y son 16 indicadores asociados con nombre del indicador, tipo, fórmula de cálculo, unidad de medida y fuente del indicador.

**Tabla No. 8.**

Indicadores Plan de Acción MSPS-Implementación del SGA.

| ACTIVIDAD                                                                                       | INDICADOR                     |                   |                                                                                        |                  |                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                 | NOMBRE DEL INDICADOR          | TIPO DE INDICADOR | FÓRMULA DE CÁLCULO                                                                     | UNIDAD DE MEDIDA | FUENTE DEL INDICADOR                                                  |
| Realizar un Plan de Acción Institucional para implementar el Sistema de Gestión Ambiental - SGA | Plan de Acción Institucional. | Producto          | (Plan de Acción Institucional realizado /Plan de Acción Institucional programado) *100 | Porcentaje       | Documento en Excel con las actividades incluidas en el Plan de Acción |
| Elaborar un diagnóstico de los elementos del Sistema de Gestión Ambiental -                     | Diagnóstico del SGA.          | Producto          | (Diagnóstico del SGA realizado /Diagnóstico del SGA programado) *100                   | Porcentaje       | Documento en formato Word con el diagnóstico al SGA.                  |



|                                                                                                                                                          |                            |          |                                                                                 |            |                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------|---------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------|
| SGA necesarios para su implementación                                                                                                                    |                            |          |                                                                                 |            |                                                                |
| Realizar el diseño del Sistema de Gestión Ambiental - SGA                                                                                                | Diseño del SGA.            | Producto | (Diseño del SGA realizado /Diseño del SGA programado) *100                      | Porcentaje | Documento en formato Word con el diseño aprobado del SGA.      |
| Apropiar los recursos financieros para la contratación de profesionales expertos y especializados en Sistemas de Gestión Ambiental, en el sector público | Plan de Compras aprobado   | Producto | (Plan de Compras aprobado realizado / Plan de Compras aprobado programado) *100 | Porcentaje | Publicación del Plan de Compras en la página web de la entidad |
| Realizar la contratación de                                                                                                                              | Gestión de contratación de | Producto | (Gestión de contratación realizado /                                            | Porcentaje | Contratos aprobados y firmados                                 |

|                                                                                   |                                                 |          |                                                                                                            |            |                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| profesionales expertos y especializados en SGA, en el sector público              | profesionales expertos y especializados en SGA. |          | Gestión de contratación programado) *100                                                                   |            |                                                                                                                                                                             |
| Desarrollar las actividades necesarias para la implementación del SGA en Minsalud | Actividades de implementación del SGA.          | Producto | (Actividades de implementación del SGA realizadas / Actividades de implementación del SGA programado) *100 | Porcentaje | Correos electrónicos, listados de asistencia a reuniones presenciales y virtuales, actas, documentos, caracterizaciones del SGA, guías, manuales, procesos y procedimientos |

|                                                                                                                             |                                |          |                                                                                    |            |                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Divulgar en medios de comunicación internos, la implementación del SGA. En Minsalud                                         | SGA.<br>Divulgado en Minsalud. | Producto | (SGA.<br>Divulgado /<br>Divulgación del SGA.<br>programado) *100                   | Porcentaje | SGA<br>publicado en la<br>página web de<br>Minsalud                                                                       |
| Socializar a los líderes de procesos y funcionarios de Minsalud en la implementación del Sistemas de Gestión Ambiental-SGA. | SGA<br>Socializado             | Producto | (Socialización<br>del SGA realizado /<br>Socialización del SGA<br>programado) *100 | Porcentaje | Listados<br>diligenciados de<br>asistencia<br>presenciales y/o<br>virtuales de<br>actividades de<br>socialización del SGA |
| Capacitar a los líderes de procesos y funcionarios de Minsalud en Sistemas                                                  | Capacitación<br>en SGA.        | Producto | (Capacitación<br>en SGA realizada /<br>Capacitación en SGA<br>programada) *100     | Porcentaje | Certificaciones<br>de aprobación de<br>talleres de<br>capacitación                                                        |

|                                                                        |                                                   |          |                                                                                                                                 |            |                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| de Gestión Ambiental-SGA.                                              |                                                   |          |                                                                                                                                 |            | entregados a participantes                                                      |
| Capacitar a funcionarios de la entidad en auditorías internas del SGA. | Capacitación a funcionarios en auditorías al SGA. | Producto | (Capacitación a funcionarios en auditorías al SGA realizada / Capacitación a funcionarios en auditorías al SGA programada) *100 | Porcentaje | Certificaciones de aprobación de los talleres de formación en auditorías al SGA |
| Realizar auditorías internas al SGA.                                   | Auditoría interna al SGA.                         | Producto | (Auditoría interna al SGA. realizada /Auditoría interna al SGA. programada) *100                                                | Porcentaje | Informe final de auditoría interna al SGA.                                      |

|                                                                                        |                                                                           |          |                                                                                                                                                           |            |                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Identificar las no conformidades y mejoras del SGA y su formulación del Plan de Mejora | Plan de mejora al SGA.                                                    | Producto | (Plan de mejora al SGA formulado / Plan de mejora al SGA programado) *100                                                                                 | Porcentaje | Plan de mejora al SGA publicado en la página web de Minsalud fruto de la auditoría interna                                                                                  |
| Implementar las acciones de mejora por parte de las distintas dependencias afectadas   | Acciones de mejora implementadas resultado de la auditoría interna al SGA | Producto | Acciones de mejora implementadas resultado de la auditoría interna al SGA / Acciones de mejora programadas resultado de la auditoría interna al SGA) *100 | Porcentaje | Correos electrónicos, listados de asistencia a reuniones presenciales y virtuales, actas, documentos, caracterizaciones del SGA, guías, manuales, procesos y procedimientos |

|                                                                         |                                              |          |                                                                                                                           |            |                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Realizar auditoría externa de certificación al SGA                      | Auditoría externa bajo la norma ISO 14001    | Producto | (Auditoría externa bajo la norma ISO 14001 realizada / Auditoría externa bajo la norma ISO 14001 programada) *100         | Porcentaje | Informe final de auditoría externa al SGA.                                                 |
| Identificar las no conformidades del SGA halladas en auditoría externa. | No conformidades al SGA en auditoría externa | Producto | (No conformidades al SGA en auditoría externa realizadas / No conformidades al SGA en auditoría externa programadas) *100 | Porcentaje | Plan de mejora fruto de la auditoría externa al SGA publicado en la página web de Minsalud |
| Implementar las acciones de mejora por parte de las distintas           | Acciones de mejora implementadas             | Producto | (Acciones de mejora implementadas resultado de la                                                                         | Porcentaje | Correos electrónicos, listados de asistencia a                                             |

|                                     |                                          |  |                                                                                                          |  |                                                                                                                              |
|-------------------------------------|------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| dependencias con acciones de mejora | resultado de la auditoría externa al SGA |  | auditoría externa al SGA / Acciones de mejora programadas resultado de la auditoría externa al SGA) *100 |  | reuniones presenciales y virtuales, actas, documentos, caracterizaciones del SGA, guías, manuales, procesos y procedimientos |
|-------------------------------------|------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## **9. Lecciones Aprendidas**

### **Éxitos:**

En primera instancia un aspecto positivo es seleccionar organizaciones que permitan realizar investigaciones, sin ningún tipo de obstáculos ni información parcial u oculta, por el contrario, haber seleccionado una entidad pública como lo es el Ministerio de Salud y Protección Social, me permitió cumplir con los objetivos planeados para desarrollar el Plan de Acción y en general todo el proyecto.

Otro elemento positivo es el conocimiento y dominio de la herramienta administrativa MMGO, que permitió de manera eficiente, realizar un análisis real a las distintas dependencias del Ministerio con el fin de evaluar y conocer qué dependencia presentaba bajos resultados y así identificar un problema para trabajar en su solución. Su manejo es muy práctico y sencillo de utilizar, lo que me ayudó de manera positiva.

Tanto las dependencias, como los funcionarios y jefes, brindaron todo el apoyo técnico junto a toda la información necesaria que me permitieron desarrollar el presente trabajo.

Las estrategias utilizadas con relación a las distintas acciones propuestas fueron recibidas y tenidas en cuenta por la entidad para una próxima oportunidad para implementarla bien sea parcialmente o con un número de acciones propuestas.

La entidad dispone de profesionales contratistas y de carrera administrativa dispuestos a facilitar información técnica, fortaleciendo de manera eficaz y objetiva al desarrollo del presente documento, brindando una visión mucho más detallada y adquiriendo la capacidad de leer y entender a la entidad en sus particularidades principalmente lo relacionado con el Sistema de



Gestión Ambien-ta-SGA, el Sistema Integrado de Gestión-SIG, los distintos procesos, procedimientos, caracterizaciones, planes de mejora, auditorías etc.

Por lo anterior con el apoyo de profesionales se identificaron los objetivos, acciones, importantes, y dependencias relacionadas para desarrollar el Plan de Acción propuesto.

Se revisaron aproximadamente 12 procesos con sus respectivos procedimientos, guía, manuales, formatos, planes de acción y planes de mejoramiento para obtener una visión clara en relación con la secuencia lógica y más eficiente de realizar secuencialmente las distintas tareas o acciones más importantes.

## Figura No. 14.

Sistema Integrado de Gestión- Minsalud.



**¿Qué salió mal?:**

En realidad, es más lo positivo, evidenciado con lecciones aprendidas durante la investigación permitiendo realizar un análisis eficaz y objetivo.

Por la situación actual de la pandemia no fue fácil al comienzo, debido a la falta de contactos y a la realización de reuniones virtuales o por celular, sin embargo, la información brindada fue más que oportuna de calidad sin embargo fue necesario reconfirmar la información recibida por otras fuentes como página web de Minsalud, la Intranet y documentos en general que en varias ocasiones presentaban mal algunos detalles errados o principalmente desactualizados.

## 10. Conclusiones

En la administración de empresas existen muchas herramientas que facilitan el seguimiento, análisis y evaluación en los distintos componentes de una organización como lo es la matriz MMGO que significa Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones, permitiendo generar un análisis cuantitativo de los dieciséis (16) componentes junto con los ciento catorce (114) variables medidas de acuerdo con los aspectos reales encontrados en el Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia en el año 2020.

Aunque los resultados a nivel general son muy positivos debido al compromiso y desempeño de la entidad ante la normatividad que así lo exige y por el compromiso de cumplir con la misión, visión y objetivos en desempeño del sistema de salud nacional.

De los (16) componentes, no aplican para las entidades como Minsalud que pertenece al sector público, como son las exportaciones y la gestión de mercados.

De las restantes (14) componentes existen tres con baja calificación y que en el corto plazo es necesario tomar acciones de mejora como son: Gestión ambiental con 82,64. La dependencia que lidera este componente en Minsalud es la Secretaría General con su dependencia Subdirección Administrativa; Cultura Organizacional con 84,55. Competencia de la Secretaría General y Gestionada por la Subdirección de Talento Humano y Direccionamiento Estratégico con 85,76, Gestionada por la Oficina Asesora de Planeación y Estudios Sectoriales.

El componente con muy bajo nivel de calificación corresponde a Gestión ambiental con 82,64, el cual es definido en el diagnóstico para ser priorizado y gestionar acciones de mejoramiento.

El poder implementar el Sistema de Gestión Ambiental en la entidad de manera completa y al Sistema Integrado de Gestión-SIG, de Minsalud permitirán dar cumplimiento a la normatividad vigente en dicha materia e igualmente evitar la materialización de riesgos relacionados con el mal manejo a los recursos que genera la entidad y que pueden afectar no solo a sus funcionarios sino al medio ambiente en general.

Un factor fundamental negativo para la implementación de sistemas y programas en entidades públicas, es la alta rotación de directivos, funcionarios de carrera administrativas y contratistas, afectando la transferencia de conocimiento de las actividades desarrolladas y unido a los cambios de gobierno que afectan el rumbo y recursos de las entidades públicas.

## 11. Referencias Bibliográficas

- Cárdenas, 2016- Validación del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones (MMGO) Universidad EAN, 2011.
- Cuevas A.C., Bustos C. M., Pérez U. R., Ocampo G. D. (2017). MIIGO - Intervención e innovación de la comunicación e información. Ediciones EAN. ISBN: 9789587565713. SKU (Número de Referencia): 318003. 76 p.
- Deming W. E. (1989). Calidad, Productividad y Competitividad: La salida de la crisis. Editorial Díaz de Santos.
- Francés, A. (2001), Estrategia para la Empresa en América Latina. IESA. Caracas, Venezuela.
- Hitt, M., Ireland, R. Duane, Hoskisson, Robert (2004), Administración Estratégica. Séptima edición. Cengage, Learning Editores. México.
- James P.T.. (1997). Gestión de la calidad total. Un texto introductorio. Madrid. Ed. Prentice Hall.
- Juran J. M. (1990). Juran y la planificación para la calidad. Ediciones Díaz de Santos.
- Membrado Martínez, J. (1999). La gestión empresarial a través del Modelo Europeo de Excelencia de la EFQM. Madrid. Ed. Díaz de Santos.
- Thompson, Arthur, A.J., Strickland, A.J. (2004), Administración Estratégica. Decimotercera edición. McGraw Hill. México.
- Vidal, E. (2004). Diagnostico Organizacional. Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. Bogotá: Ecoe Ediciones.

**WEBGRAFIA:**

Fernández, Tomás y Tamarro E. “Biografía de Kaoru Ishikawa”. En biografías y vidas. La enciclopedia biográfica en línea. Barcelona. España. 2004.

<https://www.biografiasyvidas.com/biografia/i/Ishikawa.htm>

García C. (2015). Lean Six Sigma Startuo Metodology (L6SSM): una metodología general de innovación de la calidad aplicada a los sectores de la producción y servicios.

<https://burjcdigital.urjc.es/handle/10115/13660>

ISO-TC176-SCL. (2015). ISO 9000: 2015. Cuartea Edición.

<https://www.iso.org/standard/45481.html>

Marco C. (2016). El método Kaizen: Cómo estar siempre mejorando.

<https://www.excelencemanagement.wordpress.com/2016/07/31/el-metodo-kaizen-como-estar-siempre-mejorando>

Ministerio de Salud y Protección Social, Plan estratégico [Minsalud], 2022.

<https://www.minsalud.gov.co/Ministerio/Institucional/Procesos%20y%20procedimientos/DESC01.pdf>

Ministerio de Salud y Protección Social, Plan estratégico [Minsalud], 2022.

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PES/plan-estrategico-sectorial-ene-dic2020.pdf>

Ministerio de Salud y Protección Social, Página web ( 15 de mayo de 2022), Plan estratégico.

<https://www.minsalud.gov.co/Ministerio/DSector/Paginas/plan-estrategico.aspx>

Ministerio de Salud y Protección Social Intranet (15 de mayo de 2022), información del Sistema Integrado de Gestión-SIG. <https://intranet.minsalud.gov.co/Sistema-integrado/Mapa-de-procesos/Paginas/ABI.aspx>

Personería de Bogotá D.C. Sistema de Gestión Ambiental (SGA).

<https://www.personeriabogota.gov.co/sistemas-de-gestion/sistema-de-gestion-ambiental-sga>

Tovar Pedro. (2022). Philip Crosby biografía y aportaciones a la calidad. Lifeder.

<https://www.lifeder.com/philip-crosby/>

## 12. Anexos

## MMGO

| ÍNDICE RESUMIDO |                                                                                                            |                  |                         |                                                                                       |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
|                 | <a href="#">DATOS EVALUADORES</a><br><a href="#">ANÁLISIS INICIAL</a><br><a href="#">DATOS FINANCIEROS</a> |                  |                         |                                                                                       |
|                 | <b>COMPONENTES:</b>                                                                                        |                  |                         |                                                                                       |
|                 | 1. <a href="#">ANÁLISIS DE ENTORNO</a>                                                                     |                  |                         |    |
|                 | 2. <a href="#">DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO</a>                                                            |                  |                         |    |
|                 | 3. <a href="#">GESTIÓN DE MERCADEO</a>                                                                     |                  |                         |    |
|                 | 4. <a href="#">CULTURA ORGANIZACIONAL</a>                                                                  |                  |                         |    |
|                 | 5. <a href="#">ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</a>                                                               |                  |                         |    |
|                 | 6. <a href="#">GESTIÓN DE PRODUCCIÓN</a>                                                                   |                  |                         |    |
|                 | 7. <a href="#">GESTION FINANCIERA</a>                                                                      |                  |                         |    |
|                 | 8. <a href="#">GESTIÓN HUMANA</a>                                                                          |                  |                         |    |
|                 | 9. <a href="#">EXPORTACIONES</a>                                                                           |                  |                         |    |
|                 | 10. <a href="#">IMPORTACIONES</a>                                                                          |                  |                         |    |
|                 | 11. <a href="#">LOGÍSTICA</a>                                                                              |                  |                         |    |
|                 | 12. <a href="#">ASOCIATIVIDAD</a>                                                                          |                  |                         |   |
|                 | 13. <a href="#">COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN</a>                                                             |                  |                         |  |
|                 | 14. <a href="#">INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO</a>                                                              |                  |                         |  |
|                 | 15. <a href="#">RESPONSABILIDAD SOCIAL</a>                                                                 |                  |                         |  |
|                 | 16. <a href="#">GESTIÓN AMBIENTAL</a>                                                                      |                  |                         |  |
|                 | <a href="#">INFORME INTEGRAL</a>                                                                           |                  |                         |                                                                                       |
| <b>INDICE</b>   | DATOS EVALUADORES                                                                                          | Analisis Inicial | INDICADORES FINANCIEROS | Entorno Econó                                                                         |



file:///C:/Users/MANRIQUE/Documents/VOAD 2020 2/Practica Empresarial/Matrix/MIMIGOE.MARZO

**INFORMACIÓN DEL EJERCICIO****Fecha de evaluación:**

21/11/2020

**Evaluación realizada por:**

Luis Orlando Rodríguez Garzón

**Aprobada por: \***

Claudia Dominguez Garces

**Código asignado a la empresa: \***

900474727

\* Estos campos son de uso exclusivo del G3PYMES

|                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |        |             |              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------|--------------|
| <b>Nombre empresa :</b>                                                                            | MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |        |             |              |
| <b>Fecha de creación :</b>                                                                         | 21/09/2020                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |        |             |              |
| <b>Nit :</b>                                                                                       | 900474727                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |        |             |              |
| <b>Código CIU :</b>                                                                                | N/A                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |             |              |
| <b>Pseudónimo ( " )</b>                                                                            | Minsalud                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |        |             |              |
| <b>Empresa familiar (Si / No)</b>                                                                  | No                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |        |             |              |
| <b>Nombre Representante legal</b>                                                                  | Fernando Ruiz Gomez                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |        |             |              |
| <b>Nombre Contacto:</b>                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |        |             |              |
| <b>Datos contacto (correo, celular)</b>                                                            | <a href="mailto:fruizg@minsalud.gov.co">fruizg@minsalud.gov.co</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |        |             |              |
| <b>Número de empleados permanentes y temporales</b>                                                | 500                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 700    |             |              |
| <b>Número de profesionales con experiencia &gt; 2 años en la actividad económica de la empresa</b> | 500                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 700    |             |              |
| <b>Composición de la Empresa. Número de Empleados.</b>                                             | Ventas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Admón. | Operaciones | I+D+I ( " ") |
|                                                                                                    | N/A                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 100    | 1100        | 1200         |
| <b>Dirección y Ciudad :</b>                                                                        | Carrera 13 No. 32-76 - Bogotá D.C.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |        |             |              |
| <b>Teléfono :</b>                                                                                  | 3305000                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |        |             |              |
| <b>Página Web :</b>                                                                                | <a href="https://www.minsalud.gov.co/">https://www.minsalud.gov.co/</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |        |             |              |
| <b>Actividad principal :</b>                                                                       | formular, adoptar, dirigir, coordinar, ejecutar y evaluar la política pública en materia de salud, salud pública, y promoción social en salud, y participar en la formulación de las políticas en materia de pensiones, beneficios económicos periódicos y riesgos profesionales, lo cual se desarrollará a través de la institucionalidad que comprende el sector administrativo. Igualmente dirigirá, orientará, coordinará y evaluará el Sistema General de Seguridad Social en Salud. |        |             |              |

| Resalte aquí 7 aspectos que considere Positivos |                                                                                               |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                               | Ampliación de la cobertura en salud a la gran mayoría de habitantes del                       |
| 2                                               | Disminución en los precios de medicamentos con valor promedio de                              |
| 3                                               | Asumir políticas positivas para combatir la enfermedad                                        |
| 4                                               | Adecuadas políticas, programas, proyectos y planes para la prevención de                      |
| 5                                               | Disponibilidad y administración de recursos financieros para la adecuada                      |
| 6                                               | Políticas generadas para el adecuado manejo de la formación de los profesionales de la salud. |
| 7                                               | Políticas de vacunación eficaces                                                              |

| Resalte aquí 7 aspectos que sean susceptibles de mejorar |                                                                          |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                        | Calidad en la atención médica muy baja                                   |
| 2                                                        | Oportunidad en la atención en medicina especializada muy baja            |
| 3                                                        | Disminuir los problemas de corrupción en el sistema de salud             |
| 4                                                        | Depurar la normatividad asociada al sistema de salud                     |
| 5                                                        | Cumplir con los tiempos definidos para dar respuestas a los trámites     |
| 6                                                        | Ofrecer variedad de medicamentos de calidad y al alcance de los usuarios |
| 7                                                        | Articular los distintos Sistemas de Gestión de la Calidad                |

|                                                                                             |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>Observaciones:</b> Es necesario agotar los 7 ítems por cada atributo positivo o negativo |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--|

|        |                   |                         |                         |                   |             |
|--------|-------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------|-------------|
| INDICE | DATOS EVALUADORES | <b>Análisis Inicial</b> | INDICADORES FINANCIEROS | Entorno Económico | Directa ... |
|--------|-------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------|-------------|

[illegible]

MatrizMMGO9E.MARZO.2017 - copia - Excel

File Home Insert Page Layout Formulas Data Review View Help Tell me what you want to do

Get External Data New Query Recent Sources Get & Transform

Connections Refresh All Properties Edit Links Connections

Sort Filter Sort & Filter

Data Tools Text to Columns

Forecast What-If Analysis Sheet

Group Ungroup Subtotal Outline

B95 PRODUCTO O SERVICIO

Inicio Equipo Análisis Datos Entorno Dir Estr Mercad Cultura Estructu ProduccFinanzas Humana Importa Exporta Logistic Asociati Com Info Innovac Res Soc Ambient Impacto Informe

Indice Evalua Inicial Financ

|    |               |        |      |      |      |  |      |      |      |  |      |      |      |
|----|---------------|--------|------|------|------|--|------|------|------|--|------|------|------|
| 77 | PONDERACIÓN   |        | 0,00 | 0,00 | 0,00 |  | 0,00 | 0,00 | 0,00 |  | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 78 | TOTAL POSIBLE | 1,00   |      |      |      |  |      |      |      |  |      |      |      |
| 79 | SUMA TOTAL    | 1,00   |      |      |      |  |      |      |      |  |      |      |      |
| 80 | CALIFICACIÓN  | 100,00 |      |      |      |  |      |      |      |  |      |      |      |

|    |                         |        |
|----|-------------------------|--------|
| 84 | SUMA DE CALIFICACIONES  | 883,33 |
| 85 | CALIFICACIÓN COMPONENTE | 98,15  |

| RESUMEN VARIABLES |                                                                                     |        |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1.                | ENTORNO GLOBAL META                                                                 | 100,00 |
| 2.                | ENTORNO PAIS (MACRO). POLÍTICAS MACROECONÓMICAS Y RESULTADOS ACTUALES Y PROYECTADOS | 100,00 |
| 3.                | ENTORNO SECTORIAL Y REGIONAL (MESO)                                                 | 100,00 |
| 4.                | ENTORNO CERCANO O PRÓXIMO (GRUPOS DE INTERÉS -STAKEHOLDERS- EXCEPTO CLIENTES)       | 100,00 |
| 5.                | CADENAS PRODUCTIVAS Y CLUSTER *                                                     | 100,00 |
| 6.                | MAGNITUD Y COMPORTAMIENTO DEL MERCADO DE LA CADENA                                  | 100,00 |
| 7.                | COMPETENCIA / ORGANIZACIONES SIMILARES                                              | 91,67  |
| 8.                | PRODUCTO O SERVICIO                                                                 | 91,67  |
| 9.                | PRECIO O TARIFA                                                                     | 100,00 |

Elaborado por: Mauricio Nieto, Willington Ortiz y Jaime Lopez de Mesa.

INDICE DATOS EVALUADORES Analisis Inicial INDICADORES FINANCIEROS Entorno Económico

Activar Windows  
Ve a Configuración para activar

10:13 p. m.  
19/11/2020

|                                                       |                                                                         |      |      |      |                                                                                                                    |      |      |      |                                                                                                                      |      |      |      |                                                                                                                                          |      |      |      |   |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------|------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|---|
| <b>SISTEMAS DE INDICADORES PARA MEDIR ESTRATEGIAS</b> | La gerencia no cuenta con indicadores de evaluación de las estrategias. |      |      |      | La gerencia ejecuta las estrategias generando estándares de desempeño que se convierten en indicadores de control. |      |      |      | La gerencia cuenta con indicadores que sirven para ejecutar y controlar las estrategias de acuerdo a su formulación. |      |      |      | La empresa cuenta con un sistema de indicadores que evalúa la efectividad y alcance de las estrategias<br>Ej.: Cuadro de Mondo Integral. |      |      |      | 1 |
|                                                       |                                                                         |      |      |      |                                                                                                                    |      |      |      |                                                                                                                      |      |      |      |                                                                                                                                          |      |      |      |   |
|                                                       |                                                                         |      |      |      |                                                                                                                    |      |      |      |                                                                                                                      |      |      |      |                                                                                                                                          |      |      |      |   |
|                                                       |                                                                         |      |      |      |                                                                                                                    |      |      |      |                                                                                                                      |      |      |      |                                                                                                                                          |      |      |      |   |
| <b>PONDERACIÓN</b>                                    |                                                                         | 0,00 | 0,00 | 0,00 |                                                                                                                    | 0,00 | 0,00 | 0,00 |                                                                                                                      | 0,00 | 0,00 | 0,75 |                                                                                                                                          | 0,00 | 0,32 | 1,00 |   |
| <b>TOTAL POSIBLE</b>                                  | <b>3,00</b>                                                             |      |      |      |                                                                                                                    |      |      |      |                                                                                                                      |      |      |      |                                                                                                                                          |      |      |      |   |
| <b>SUMA TOTAL</b>                                     | <b>2,67</b>                                                             |      |      |      |                                                                                                                    |      |      |      |                                                                                                                      |      |      |      |                                                                                                                                          |      |      |      |   |
| <b>CALIFICACIÓN</b>                                   | <b>88,89</b>                                                            |      |      |      |                                                                                                                    |      |      |      |                                                                                                                      |      |      |      |                                                                                                                                          |      |      |      |   |

|                                |               |
|--------------------------------|---------------|
| <b>SUMA DE CALIFICACIONES</b>  | <b>343,06</b> |
| <b>CALIFICACIÓN COMPONENTE</b> | <b>85,76</b>  |

| RESUMEN VARIABLES                                      |       |
|--------------------------------------------------------|-------|
| 1. PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN                            | 75,00 |
| 2. SISTEMA DE FINALIDADES (Misión, Visión y Objetivos) | 87,50 |
| 3. VALORES CORPORATIVOS                                | 91,67 |
| 4. ESTRATEGIAS                                         | 88,89 |

Elaborado en 2009 por: Andres Velázquez y Rafael Perez

Activar Windows  
Ve a Configuración para más información.

← ... Analisis Inicial INDICADORES FINANCIEROS Entorno Económico **Direccionamiento estrategico** Gestión de ... (+) :

|                         |         |
|-------------------------|---------|
| SUMA DE CALIFICACIONES  | 0,00    |
| CALIFICACIÓN COMPONENTE | #DIV/0! |

| RESUMEN VARIABLES |                                                                               |      |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1.                | ORIENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN HACIA EL MERCADO                               | 0,00 |
| 2.                | PLANEACIÓN Y CONTROL DEL MERCADEO                                             | 0,00 |
| 3.                | INVESTIGACIÓN DE MERCADOS                                                     | 0,00 |
| 4.                | COMPORTAMIENTO DEL ACTOR SOCIAL, CLIENTE, USUARIO Y CONSUMIDOR Y SEGMENTACIÓN | 0,00 |
| 5.                | ESTRATEGIA DE PRODUCTO O SERVICIO                                             | 0,00 |
| 6.                | ESTRATEGIA DE PRECIOS O TARIFAS                                               | 0,00 |
| 7.                | ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN (si aplica diligéncielo)              | 0,00 |
| 8.                | ESTRATEGIAS DE VENTAS                                                         | 0,00 |
| 9.                | ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN                                                    | 0,00 |
| 10.               | SERVICIO AL ACTOR SOCIAL, CLIENTE, USUARIO Y CONSUMIDOR                       | 0,00 |

Elaborado por: Mary Rocio Palacio.

Actualización del Excel en 2010 por Rafael Perez

Revisado en contenidos por : Mery Rocio Palacio S. Sep. 2012

Actualización de la matriz de Excel en oct. 2012 por Rafael Perez

|               |        |      |      |      |  |      |      |      |  |      |      |      |
|---------------|--------|------|------|------|--|------|------|------|--|------|------|------|
| PONDERACIÓN   |        | 0,00 | 0,00 | 0,00 |  | 0,00 | 0,00 | 0,00 |  | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| TOTAL POSIBLE | 2,00   |      |      |      |  |      |      |      |  |      |      |      |
| SUMA TOTAL    | 2,00   |      |      |      |  |      |      |      |  |      |      |      |
| CALIFICACIÓN  | 100,00 |      |      |      |  |      |      |      |  |      |      |      |

|                         |        |
|-------------------------|--------|
| SUMA DE CALIFICACIONES  | 338,19 |
| CALIFICACIÓN COMPONENTE | 84,55  |

| RESUMEN VARIABLES                                           |  |        |
|-------------------------------------------------------------|--|--------|
| 1. LIDERAZGO                                                |  | 75,00  |
| 2. PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO                               |  | 77,78  |
| 3. DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO                              |  | 85,42  |
| 4. CREACIÓN DE UN ENTORNO VITAL PARA TODOS LOS TRABAJADORES |  | 100,00 |

Elaborado por: Rafael Perez y Nancy Calixto.  
Actualización del Excel en 2010 y 2013 por Rafael Perez

...

Entorno Económico

Direccionamiento estrategico

Gestión de Mercadeo

Cultura Organizacional

|               |       |
|---------------|-------|
| TOTAL POSIBLE | 3,00  |
| SUMA TOTAL    | 2,67  |
| CALIFICACIÓN  | 88,89 |

|                            |        |
|----------------------------|--------|
| SUMA DE<br>CALIFICACIONES  | 558,06 |
| CALIFICACIÓN<br>COMPONENTE | 93,01  |

| RESUMEN VARIABLES |                                       |        |
|-------------------|---------------------------------------|--------|
| 1.                | PROCESOS PARA LA ESTRUCTURA           | 90,00  |
| 2.                | MANUALES Y ESTANDARIZACIÓN            | 100,00 |
| 3.                | CONTROL SOBRE LA ESTRUCTURA           | 95,83  |
| 4.                | COMPETENCIAS ACORDE CON LA ESTRUCTURA | 83,33  |
| 5.                | EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA            | 100,00 |
| 6.                | COHESIÓN DE LA ESTRUCTURA             | 88,89  |

Elaborado por: Rafael Pérez Uribe

Actualizado por: Rafael Pérez Uribe y Hydía Arévalo en junio de 2011



|              |       |
|--------------|-------|
| SUMA TOTAL   | 1,67  |
| CALIFICACIÓN | 83,33 |

|                         |        |
|-------------------------|--------|
| SUMA DE CALIFICACIONES  | 612,50 |
| CALIFICACIÓN COMPONENTE | 87,50  |

| RESUMEN VARIABLES |                                                                                    |        |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1.                | PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE BIENES Y/O PRESTACIÓN DE SERVICIOS                  | 87,50  |
| 2.                | PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE BIENES Y/O PRESTACIÓN DEL SERVICIO (SERVIUCCION)         | 91,67  |
| 3.                | RELACIÓN ENTRE VENTAS Y PLAN DE OPERACIONES                                        | 0,00   |
| 4.                | PLAN DE OPERACIONES Y CAPACIDAD                                                    | 75,00  |
| 5.                | GESTIÓN DE CALIDAD                                                                 | 91,67  |
| 6.                | PLAN DE OPERACIONES, FALLAS Y ERRORES                                              | 100,00 |
| 7.                | PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE LA DE PRODUCCIÓN O PRESTACION DEL SERVICIO (SERVIUCCION) | 83,33  |
| 8.                | EL SISTEMA DE OPERACIONES                                                          | 83,33  |

Elaborado por: Andres Velázquez

Actualización del Excel en 2010 por Rafael Perez

Actualización en contenidos por Clara Tovar y en Excel por Rafael Perez-Irribé en octubre de 2012 y febrero de 2013

[Gestión de Mercadeo](#)
[Cultura Organizacional](#)
[Estructura Organizacional](#)
[Producción](#)
[Gestión](#)

|               |       |      |      |      |  |      |      |      |  |      |      |      |  |
|---------------|-------|------|------|------|--|------|------|------|--|------|------|------|--|
| PONDERACIÓN   |       | 0,00 | 0,00 | 0,00 |  | 0,00 | 0,00 | 0,00 |  | 0,00 | 0,00 | 0,75 |  |
| TOTAL POSIBLE | 7,00  |      |      |      |  |      |      |      |  |      |      |      |  |
| SUMA TOTAL    | 6,75  |      |      |      |  |      |      |      |  |      |      |      |  |
| CALIFICACIÓN  | 96,43 |      |      |      |  |      |      |      |  |      |      |      |  |

|                         |        |
|-------------------------|--------|
| SUMA DE CALIFICACIONES  | 431,15 |
| CALIFICACIÓN COMPONENTE | 86,23  |

| RESUMEN VARIABLES |              |       |
|-------------------|--------------|-------|
| 1.                | INVERSIÓN    | 93,33 |
| 2.                | FINANCIACIÓN | 61,67 |
| 3.                | RENTABILIDAD | 0,00  |
| 4.                | INFORMACIÓN  | 95,00 |
| 5.                | INSTRUMENTOS | 84,72 |
| 6.                | PROCESOS     | 96,43 |

Elaborado por : Hugo Vargas

Actualización del Excel en 2010 por Rafael Perez

|                         |         |
|-------------------------|---------|
| SUMA DE CALIFICACIONES  | 1293,75 |
| CALIFICACIÓN COMPONENTE | 99,52   |

| RESUMEN VARIABLES |                                              |        |
|-------------------|----------------------------------------------|--------|
| 1.                | ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN HUMANA    | 100,00 |
| 2.                | IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO PLAN ESTR. G.H. | 100,00 |
| 3.                | RECLUTAMIENTO                                | 100,00 |
| 4.                | SELECCIÓN                                    | 100,00 |
| 5.                | CONTRATACIÓN                                 | 100,00 |
| 6.                | INDUCCIÓN                                    | 100,00 |
| 7.                | CAPACITACIÓN                                 | 100,00 |
| 8.                | ENTRENAMIENTO                                | 100,00 |
| 9.                | PROMOCIÓN                                    | 95,83  |
| 10.               | EVALUACIÓN DE DESARROLLO                     | 100,00 |
| 11.               | COMPENSACIÓN                                 | 100,00 |
| 12.               | BIENESTAR SOCIAL                             | 97,92  |
| 13.               | MANEJO LABORAL                               | 0,00   |
| 14.               | SALUD OCUPACIONAL                            | 100,00 |

Elaborado por: Rafael Reyes y Nancy Caliente

|     |                        |                           |            |                    |                |         |
|-----|------------------------|---------------------------|------------|--------------------|----------------|---------|
| ... | Cultura Organizacional | Estructura Organizacional | Producción | Gestión financiera | Gestión Humana | Exp ... |
|-----|------------------------|---------------------------|------------|--------------------|----------------|---------|

|              |      |
|--------------|------|
| SUMA TOTAL   | 0,00 |
| CALIFICACIÓN | 0,00 |

file:///C:/Users/MANRIQUE/Documents/VUAD 2020 2/Práctica Empresarial/MatrizMMGO9E.MARZO.2017 - c

|                |         |
|----------------|---------|
| SUMA DE        | 0,00    |
| CALIFICACIONES |         |
| CALIFICACIÓN   |         |
| COMPONENTE     | #DIV/0! |

#### RESUMEN VARIABLES

|    |                                                   |      |
|----|---------------------------------------------------|------|
| 1. | PREPARACIÓN PARA MERCADOS EXTERNOS                | 0,00 |
| 2. | TALENTO HUMANO ORIENTADO AL EXTERIOR              | 0,00 |
| 3. | ESTRATEGIA DE LA EMPRESA PARA EXPORTAR            | 0,00 |
| 4. | CONOCIMIENTO Y ANÁLISIS COMPETENCIA INTERNACIONAL | 0,00 |
| 5. | DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO            | 0,00 |
| 6. | FLUJOS DE INFORMACIÓN Y CONTROL                   | 0,00 |

Elaborado por: Mario Garzón

Actualización del Excel en 2010 por Rafael Perez

Activar Wind  
Ve a Configurac

|                      |               |      |      |      |  |      |      |      |  |      |      |
|----------------------|---------------|------|------|------|--|------|------|------|--|------|------|
| <b>PONDERACIÓN</b>   |               | 0,00 | 0,00 | 0,00 |  | 0,00 | 0,00 | 0,00 |  | 0,00 | 0,00 |
| <b>TOTAL POSIBLE</b> | <b>1,00</b>   |      |      |      |  |      |      |      |  |      |      |
| <b>SUMA TOTAL</b>    | <b>1,00</b>   |      |      |      |  |      |      |      |  |      |      |
| <b>CALIFICACIÓN</b>  | <b>100,00</b> |      |      |      |  |      |      |      |  |      |      |

|                                |               |
|--------------------------------|---------------|
| <b>SUMA DE CALIFICACIONES</b>  | <b>850,00</b> |
| <b>CALIFICACIÓN COMPONENTE</b> | <b>121,43</b> |

| RESUMEN VARIABLES |                                        |        |
|-------------------|----------------------------------------|--------|
| 1.                | IMPORTACIÓN JUSTO A TIEMPO             | 100,00 |
| 2.                | CONTROL DE CALIDAD A LAS IMPORTACIONES | 250,00 |
| 3.                | NORMAS TÉCNICAS                        | 100,00 |
| 4.                | ANÁLISIS DE PROVEEDORES                | 100,00 |
| 5.                | POLÍTICA DE IMPORTACIONES. TRÁMITES    | 100,00 |
| 6.                | LOGÍSTICA DE IMPORTACIÓN               | 100,00 |
| 7.                | FLUJOS DE INFORMACIÓN Y CONTROL        | 100,00 |

Elaborado por: Mario Garzón

Actualización del Excel en 2010 por Rafael Perez

|       |            |                    |                |               |               |
|-------|------------|--------------------|----------------|---------------|---------------|
| ► ... | Producción | Gestion financiera | Gestión Humana | Exportaciones | Importaciones |
|-------|------------|--------------------|----------------|---------------|---------------|

|                     |               |
|---------------------|---------------|
| <b>SUMA TOTAL</b>   | <b>1,00</b>   |
| <b>CALIFICACIÓN</b> | <b>100,00</b> |

|                                    |               |
|------------------------------------|---------------|
| <b>SUMA DE<br/>CALIFICACIONES</b>  | <b>875,00</b> |
| <b>CALIFICACIÓN<br/>COMPONENTE</b> | <b>97,22</b>  |

| RESUMEN VARIABLES |                                |        |
|-------------------|--------------------------------|--------|
| 1.                | PLANEACIÓN LOGÍSTICA           | 100,00 |
| 2.                | RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS | 100,00 |
| 3.                | ADMINISTRACIÓN DE MATERIALES   | 100,00 |
| 4.                | ORGANIZACIÓN                   | 100,00 |
| 5.                | CONTROL LOGÍSTICO              | 75,00  |
| 6.                | GERENCIA DE LOGÍSTICA          | 100,00 |
| 7.                | COMPETENCIA LOGÍSTICA          | 100,00 |
| 8.                | INDICADORES LOGÍSTICOS         | 100,00 |
| 9.                | SISTEMA DE INFORMACIÓN         | 100,00 |

Elaborado por: Andres Velázquez

Actualización del Excel en 2010 por Rafael Perez

|         |            |                    |                |               |               |           |
|---------|------------|--------------------|----------------|---------------|---------------|-----------|
| ◀ ▶ ... | Producción | Gestión financiera | Gestión Humana | Exportaciones | Importaciones | Logística |
|---------|------------|--------------------|----------------|---------------|---------------|-----------|

|               |       |      |      |      |  |      |      |      |  |      |
|---------------|-------|------|------|------|--|------|------|------|--|------|
| PONDERACIÓN   |       | 0,00 | 0,00 | 0,00 |  | 0,00 | 0,00 | 0,00 |  | 0,00 |
| TOTAL POSIBLE | 6,00  |      |      |      |  |      |      |      |  |      |
| SUMA TOTAL    | 5,75  |      |      |      |  |      |      |      |  |      |
| CALIFICACIÓN  | 95,83 |      |      |      |  |      |      |      |  |      |

|                         |        |
|-------------------------|--------|
| SUMA DE CALIFICACIONES  | 495,83 |
| CALIFICACIÓN COMPONENTE | 99,17  |

| RESUMEN VARIABLES |                                                           |        |
|-------------------|-----------------------------------------------------------|--------|
| 1.                | GESTIÓN EN EL SECTOR Y / O EN LA CADENA PRODUCTIVA        | 100,00 |
| 2.                | CONFIANZA QUE GENERA LA EMPRESA                           | 100,00 |
| 3.                | FACTORES DE COMPROMISO                                    | 100,00 |
| 4.                | PERFIL GERENCIAL PARA LA ASOCIATIVIDAD                    | 100,00 |
| 5.                | FACTORES TAMBIÉN IMPORTANTES DE ÉXITO EN LA ASOCIATIVIDAD | 95,83  |

Elaborado por: Gonzalo Castellanos y Guillermo Lopez

Actualizado en 2010 por: Jose Joaquin Palacios (Q.E.P.D) y Rafael Perez

|     |                    |                |               |               |           |               |
|-----|--------------------|----------------|---------------|---------------|-----------|---------------|
| ... | Gestion financiera | Gestión Humana | Exportaciones | Importaciones | Logistica | Asociatividad |
|-----|--------------------|----------------|---------------|---------------|-----------|---------------|

|                      |                                                                                          |               |      |      |                                                                                                    |      |      |      |                                                                                     |      |      |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|-------------------------------------------------------------------------------------|------|------|
| <b>Destrucción</b>   | Inexistencia de criterios para la eliminación de información en registros empresariales. |               |      |      | Algunas veces la empresa establece unos criterios para la eliminación de información en registros. |      |      |      | La empresa cuenta con una política para la eliminación de información en registros. |      |      |
| <b>PONDERACIÓN</b>   |                                                                                          | 0,00          | 0,00 | 0,00 |                                                                                                    | 0,00 | 0,00 | 0,00 |                                                                                     | 0,00 | 0,00 |
| <b>TOTAL POSIBLE</b> |                                                                                          | <b>7,00</b>   |      |      |                                                                                                    |      |      |      |                                                                                     |      |      |
| <b>SUMA TOTAL</b>    |                                                                                          | <b>7,00</b>   |      |      |                                                                                                    |      |      |      |                                                                                     |      |      |
| <b>CALIFICACIÓN</b>  |                                                                                          | <b>100,00</b> |      |      |                                                                                                    |      |      |      |                                                                                     |      |      |

|                                |               |
|--------------------------------|---------------|
| <b>SUMA DE CALIFICACIONES</b>  | <b>198,61</b> |
| <b>CALIFICACIÓN COMPONENTE</b> | <b>99,31</b>  |

| <b>RESUMEN VARIABLES</b> |                                                  |        |
|--------------------------|--------------------------------------------------|--------|
| 1.                       | Conversaciones en los ámbitos de la Comunicación | 98,61  |
| 2.                       | Gestión documental en ámbitos de la Comunicación | 100,00 |

Elaborado en 2009 por: Alexis Rodriguez

Actualización del Excel en 2010 por Rafael Perez

|     |                |               |               |           |               |                            |
|-----|----------------|---------------|---------------|-----------|---------------|----------------------------|
| ... | Gestión Humana | Exportaciones | Importaciones | Logística | Asociatividad | Comunicación e Información |
|-----|----------------|---------------|---------------|-----------|---------------|----------------------------|

Activar

Ve a Conf

Windows



|                      |                                                               |               |      |      |                                                                                        |      |      |      |                                                                                 |      |
|----------------------|---------------------------------------------------------------|---------------|------|------|----------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|---------------------------------------------------------------------------------|------|
| <b>EXPLOTACION</b>   | La organización desconoce el valor del conocimiento que posee |               |      |      | La organización explota alguno de los conocimientos que domina con grado de eficiencia |      |      |      | La empresa reconoce los conocimientos que domina y las potenciales aplicaciones |      |
| <b>PONDERACIÓN</b>   |                                                               | 0,00          | 0,00 | 0,00 |                                                                                        | 0,00 | 0,00 | 0,00 |                                                                                 | 0,00 |
| <b>TOTAL POSIBLE</b> |                                                               | <b>4,00</b>   |      |      |                                                                                        |      |      |      |                                                                                 |      |
| <b>SUMA TOTAL</b>    |                                                               | <b>4,00</b>   |      |      |                                                                                        |      |      |      |                                                                                 |      |
| <b>CALIFICACIÓN</b>  |                                                               | <b>100,00</b> |      |      |                                                                                        |      |      |      |                                                                                 |      |

|                                |               |
|--------------------------------|---------------|
| <b>SUMA DE CALIFICACIONES</b>  | <b>595,83</b> |
| <b>CALIFICACIÓN COMPONENTE</b> | <b>119,17</b> |

| RESUMEN VARIABLES                     |        |
|---------------------------------------|--------|
| 1. ACTORES DE LA INNOVACION           | 100,00 |
| 2. CULTURA DE INNOVACION SOSTENIBLE   | 100,00 |
| 3. INFRAESTRUCTURA PARA LA INNOVACIÓN | 195,83 |
| 4. TIPOS DE INNOVACION                | 100,00 |
| 5. CAPACIDADES PARA LA INNOVACIÓN     | 100,00 |
| 6. TECNOLOGIAS                        | 100,00 |
| 7. GESTION DE CONOCIMIENTO            | 100,00 |

Elaborado por: **Genaro Castellanos 2005**

Activando el módulo de Gestión Ambiental, se puede configurar el sistema de gestión ambiental de la empresa.

... Importaciones Logística Asociatividad Comunicación e Información Innovación y Conocimiento Gestión Ambiental

|                                |         |
|--------------------------------|---------|
| <b>SUMA DE CALIFICACIONES</b>  | 1156,94 |
| <b>CALIFICACIÓN COMPONENTE</b> | 82,64   |

| RESUMEN VARIABLES                                     |        |
|-------------------------------------------------------|--------|
| 1. SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL                       | 83,33  |
| 2. SELECCIÓN Y USO DE MATERIAS PRIMAS                 | 100,00 |
| 3. OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS                           | 91,67  |
| 4. ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO O SERVICIO | 69,44  |
| 5. RESIDUOS SÓLIDOS                                   | 95,83  |
| 6. AGUAS RESIDUALES                                   | 91,67  |
| 7. EMISIONES ATMOSFÉRICAS                             | 91,67  |
| 8. OLORES                                             | 83,33  |
| 9. RUIDO                                              | 75,00  |
| 10. PUBLICIDAD EXTERIOR VISUAL                        | 75,00  |
| 11. SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL                      | 87,50  |
| 12. REGISTROS Y DOCUMENTACIÓN                         | 50,00  |
| 13. MEJORAMIENTO AMBIENTAL                            | 79,17  |
| 14. DEPARTAMENTO DE GESTIÓN AMBIENTAL (DGA)           | 83,33  |

Activando el módulo de Gestión Ambiental, se puede configurar el sistema de gestión ambiental de la empresa.

... Logística Asociatividad Comunicación e Información Innovación y Conocimiento Gestión Ambiental

|                                     |                                                                                                               |       |      |      |                                                                                                                            |      |      |      |                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| REPUTACIÓN Y COMUNICACIÓN DE LA RSE | Los grupos de interés desconocen los compromisos de la organización en materia de RSE y desarrollo sostenible |       |      |      | Los grupos de interés reconocen algunos espacios y mecanismos de diálogo y participación en los asuntos de la organización |      |      |      | La organización ha generado mayores niveles de confianza con sus grupos de interés, a través de la implementación de canales abiertos de comunicación permanente |
|                                     |                                                                                                               |       |      |      |                                                                                                                            |      |      |      |                                                                                                                                                                  |
| PONDERACIÓN                         |                                                                                                               | 0,00  | 0,00 | 0,00 |                                                                                                                            | 0,00 | 0,00 | 0,00 |                                                                                                                                                                  |
| TOTAL POSIBLE                       |                                                                                                               | 3,00  |      |      |                                                                                                                            |      |      |      |                                                                                                                                                                  |
| SUMA TOTAL                          |                                                                                                               | 2,92  |      |      |                                                                                                                            |      |      |      |                                                                                                                                                                  |
| CALIFICACIÓN                        |                                                                                                               | 97,22 |      |      |                                                                                                                            |      |      |      |                                                                                                                                                                  |

|                         |        |
|-------------------------|--------|
| SUMA DE CALIFICACIONES  | 291,67 |
| CALIFICACIÓN COMPONENTE | 97,22  |

| RESUMEN VARIABLES          |        |
|----------------------------|--------|
| 1. ENFOQUE ESTRATÉGICO RSE | 100,00 |
| 2. GESTION RSE             | 94,44  |
| 3. IMPACTO DE LA RSE       | 97,22  |

...

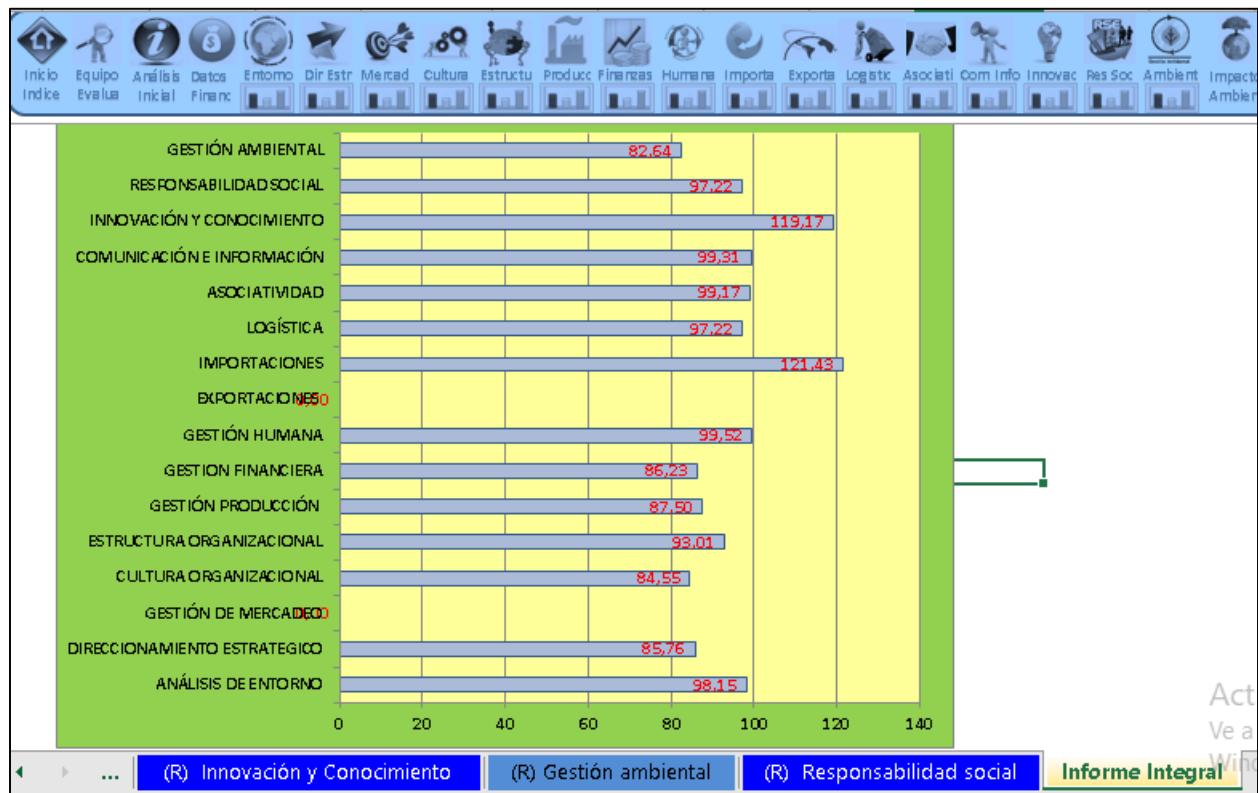
Comunicación e Información

Innovación y Conocimiento

Gestión Ambiental

Responsabilidad Social

## INFORME INTEGRAL



## Plan de Acción

Plan Accion\_Práctica Empresarial 2021 1\_Luis O Rodríguez - Excel Luis Orlando Rodríguez Garzon LO

Archivo Inicio Insertar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Ayuda ¿Qué desea hacer? Compartir

Portapapeles Fuente Alineación Número Estilos Celdas Edición

C6 PLAN DE ACCIÓN

|    | A                                      | B                                                                                                                                | C                                                    | D                                               | E                                                                                                                                                        | F                         | G                   | H                 |
|----|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------|-------------------|
| 6  |                                        |                                                                                                                                  | (1) ALINEACIÓN INSTITUCIONAL                         |                                                 |                                                                                                                                                          |                           |                     |                   |
| 7  |                                        |                                                                                                                                  | RESPONSABLE                                          |                                                 |                                                                                                                                                          |                           |                     |                   |
| 8  | OBJETIVO ESTRATÉGICO                   | ACCIÓN ESTRATÉGICA                                                                                                               | DEPENDENCIA                                          | PROCESO                                         | ACTIVIDAD                                                                                                                                                | PONDERACIÓN POR ACTIVIDAD | CÓDIGO DE ACTIVIDAD | NOMBRE DEL I      |
| 9  |                                        |                                                                                                                                  |                                                      |                                                 |                                                                                                                                                          |                           |                     |                   |
| 10 | Fortalecer la capacidad institucional. | Fortalecer los sistemas de gestión del ministerio con base en las dimensiones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. (PI) | Oficina_Asesora_de_Planeación_y_Estudios_Sectoriales | Administración del Sistema Integrado de Gestión | Realizar un Plan de Acción Institucional para implementar el Sistema de Gestión Ambiental - SGA                                                          | 6.25%                     | 1020-01             | Plan de Acción I  |
| 11 | Fortalecer la capacidad institucional. | Fortalecer los sistemas de gestión del ministerio con base en las dimensiones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. (PI) | Secretaría_General                                   | Administración del Sistema Integrado de Gestión | Elaborar un diagnóstico de los elementos del Sistema de Gestión Ambiental - SGA necesarios para su implementación                                        | 6.25%                     | 1020-02             | Diagnóstico del S |
| 12 | Fortalecer la capacidad institucional. | Fortalecer los sistemas de gestión del ministerio con base en las dimensiones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. (PI) | Secretaría_General                                   | Administración del Sistema Integrado de Gestión | Realizar el diseño del Sistema de Gestión Ambiental - SGA                                                                                                | 6.25%                     | 1020-03             | Diseño del SGA.   |
| 13 | Fortalecer la capacidad institucional. | Fortalecer el entorno laboral del ministerio. (PI)                                                                               | Secretaría_General                                   | Gestión Financiera                              | Apropiar los recursos financieros para la contratación de profesionales expertos y especializados en Sistemas de Gestión Ambiental, en el sector público | 6.25%                     | 1020-04             | Plan de Compras   |
|    |                                        |                                                                                                                                  |                                                      |                                                 | Realizar la contratación de                                                                                                                              |                           |                     |                   |

DESF13 Hoja3 objetivos

Listo 4:48 p. m. 29/05/2021

Plan Accion\_Práctica Empresarial 2021 1\_Luis O Rodríguez - Excel Luis Orlando Rodríguez Garzon

Archivo Inicio Insertar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Ayuda ¿Qué desea hacer? Compartir

Normal Ver salt. Pág. Vistas personalizadas Vistas de libro Regla Barra de fórmulas Líneas de cuadrícula Encabezados Mostrar Zoom 100% Ampliar selección Zoom Nueva ventana Dividir Organizar todo Ocultar Inmovilizar Mostrar Cambiar ventanas Macros

B10 Fortalecer los sistemas de gestión del ministerio con base en las dimensiones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. (PI)

| PLAN DE ACCIÓN               |                   |                                                                                          |                  |                                                                       |                |                 |                |                                          |
|------------------------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------|----------------|------------------------------------------|
| INDICADOR                    |                   |                                                                                          |                  |                                                                       |                |                 |                |                                          |
| NOMBRE DEL INDICADOR         | TIPO DE INDICADOR | FÓRMULA DE CÁLCULO                                                                       | UNIDAD DE MEDIDA | FUENTE DEL INDICADOR                                                  | VALOR ASIGNADO | Seguimiento     |                |                                          |
|                              |                   |                                                                                          |                  |                                                                       |                | Meta Programada | Meta Ejecutada | Descripción                              |
| Plan de Acción Institucional | Producto          | (Plan de Acción Institucional realizado / Plan de Acción Institucional programado) * 100 | Porcentaje       | Documento en Excel con las actividades incluidas en el Plan de Acción | \$ 0           | 6.25%           |                | Plan de Acción implementado              |
| Diagnóstico del SGA          | Producto          | (Diagnóstico del SGA realizado / Diagnóstico del SGA programado) * 100                   | Porcentaje       | Documento en formato Word con el diagnóstico al SGA.                  | \$ 0           | 6.25%           |                | Diagnóstico de los elementos Ambientales |
| Diseño del SGA               | Producto          | (Diseño del SGA realizado / Diseño del SGA programado) * 100                             | Porcentaje       | Documento en formato Word con el diseño aprobado del SGA              | \$ 0           | 6.25%           |                | Sistema de Gestión Ambiental             |
| Plan de Compras aprobado     | Producto          | (Plan de Compras aprobado realizado / Plan de Compras aprobado programado) * 100         | Porcentaje       | Publicación del Plan de Compras en la página web de la entidad        | \$ 0           | 6.25%           |                | Recursos financieros                     |

DESFI3 Hoja3 objetivos

Listo 95%

4:50 p. m. 29/05/2021

Plan Accion\_Práctica Empresarial 2021 1\_Luis O Rodríguez - Excel Luis Orlando Rodríguez Garzon

Archivo Inicio Insertar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Ayuda ¿Qué desea hacer? Compartir

Normal Ver salt. Pág. Vistas personalizadas Vistas de libro Regla Barra de fórmulas Líneas de cuadrícula Encabezados Mostrar Zoom 100% Ampliar selección Zoom Nueva ventana Dividir Organizar todo Ocultar Inmovilizar Mostrar Cambiar ventanas Macros

B10 Fortalecer los sistemas de gestión del ministerio con base en las dimensiones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. (PI)

|    | P                                                             | Q                    | R                   | S                        | T              | U                                                             | V                    | W                         | X               | Y              |
|----|---------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------|--------------------------|----------------|---------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------------|-----------------|----------------|
| 6  |                                                               |                      |                     |                          |                |                                                               |                      |                           |                 |                |
| 7  |                                                               |                      |                     |                          |                |                                                               |                      |                           |                 |                |
| 8  | Seguimiento Trimestre I                                       |                      |                     | Seguimiento Trimestre II |                |                                                               |                      | Seguimiento Trimestre III |                 |                |
| 9  | Descripción Meta                                              | Recursos programados | Recursos ejecutados | Meta Programada          | Meta Ejecutada | Descripción Meta                                              | Recursos programados | Recursos ejecutados       | Meta Programada | Meta Ejecutada |
| 10 | Plan de Acción implementado                                   | \$ -                 |                     | 0%                       |                | Plan de Acción implementado                                   | \$ -                 |                           | 0%              |                |
| 11 | Diagnóstico de los elementos del Sistema de Gestión Ambiental | \$ -                 |                     | 0%                       |                | Diagnóstico de los elementos del Sistema de Gestión Ambiental | \$ -                 |                           | 0%              |                |
| 12 | Sistema de Gestión Ambiental-SGA diseñado                     | \$ -                 |                     | 0%                       |                | Sistema de Gestión Ambiental-SGA diseñado                     | \$ -                 |                           | 0%              |                |
| 13 | Recursos financieros apropiados.                              | \$ -                 |                     | 0%                       |                | Recursos financieros apropiados.                              | \$ -                 |                           | 0%              |                |
|    |                                                               |                      |                     |                          |                | Contratación de 3                                             |                      |                           |                 |                |

DESFI3 Hoja3 objetivos

Listo 95%

4:50 p. m. 29/05/2021