

Mejoramiento del Proceso de Direccionamiento Estratégico del Ministerio de Minas y Energía

Trabajo de grado para obtener el título de Especialista en Dirección y Gestión de la Calidad

Autores:

Diana Camila Ramírez, Laura Johanna Forero, Juanita Castaño Alvis

Asesor:

Guillermo Peña Guarín, Mg.

Universidad Santo Tomás

Facultad de Ingeniería Mecánica

Especialización en Dirección y Gestión de la Calidad

Bogotá, D.C

2020

Nota de Aceptación:

Jurado

Bogotá, noviembre 2020



TABLA DE CONTENIDO

1. SELECCIÓN DEL TEMA Y CONTEXTO	8
1.1 TEMA Y CONTEXTO	8
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	10
3. MARCO CONCEPTUAL	12
4. JUSTIFICACIÓN	21
5. FORMULACIÓN DE OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS.	24
5.1 OBJETIVO GENERAL.	24
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
6. ALCANCE	25
7. METODOLOGÍA Y ACCIONES	26
8. CRONOGRAMA	29
9. RESULTADOS	32
9.1 Estado actual del proceso de Direccionamiento Estratégico	32
9.1.1 Funciones de la Oficina de Planeación y Gestión Internacional	32
9.1.2 Misión Ministerio de Minas y Energía	35
9.1.3 Visión Ministerio de Minas y Energía	35
9.1.4 Plan Estratégico Sectorial	36
9.1.5 Plan de Acción Anual (PAA)	41
9.1.6 Plan Estratégico Institucional (PEI)	42
9.2 Sistema de Gestión de Calidad - SGC	42
9.2.1 Política de Calidad	43
9.2.2 Objetivos de Calidad	44
9.2.3 Mapa de Procesos	44
9.2.4 Contenido general del Sistema de Gestión de Calidad Minenergía	46
9.2.4.1 Normograma	47
9.2.4.2 Árbol de productos Minenergía y Matriz de requisitos de calidad del Minenergía	47
9.2.4.3 Caracterizaciones	48
9.2.4.4 Documentación	49
9.4 Plan de Acción Anual - Indicadores	52
9.5 Programación y Presupuestos	52
9.5.1 Presupuesto del Ministerio 2020	59



9.5.2 Cuota de inversión 2021	61
9.6 Grupo de Asuntos internacionales (GAI)	63
9.6.1 Propuesta de Valor	63
9.6.2 Proyecto de Inversión	64
9.6.3 Líneas de Trabajo del Grupo de Asuntos Internacionales	64
9.7 Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG	68
10. Análisis resultante del diagnostico	73
10.1 Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) vs Plataforma Estratégica del MinEnergía	73
10.2 Requisitos de la NTC ISO 9001:2015 vs Plataforma Estratégica del Minenergía	74
10.3 Oportunidades de Mejora en común NTC ISO 9001: 2015 – MIPG	76
11. Propuestas resultantes del proyecto	77
11.1 Propuesta de ajuste al mapa de procesos actual del MinEnergía y a la caracterización del proceso de Direccionamiento estratégico	77
	79
11.2 Propuesta de Batería de Indicadores para el proceso de Direccionamiento Estratégico	79
11.3 Propuesta de presentación para la formulación del Plan de Acción 2021	80
11.4 Propuesta de riesgos y oportunidades	81
11.5 Propuesta de definición de capacidades institucionales	82
11.6 Propuesta de encuestas de percepción sobre los tramites y servicios	83
11.7 Propuesta de campaña interna de comunicación	84
11.8 Propuesta para la revisión de los planes de mejora	85
11.9 Documento de roles y responsabilidades de la OPGI en temas presupuestales	86
11.10 Propuesta para generar un espacio de participación en la página web del Ministerio	87
11.11 Propuesta para la revisión por la dirección	88
12. CONCLUSIONES	91
13. RECOMENDACIONES	95
14. BIBLIOGRAFIA	98

LISTA DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1: Pacto por la calidad y eficiencia de los servicios públicos</i>	37
<i>Ilustración 2 Pacto por los recursos minero energéticos</i>	37
<i>Ilustración 3 Pactos transversales PND 2018 – 2022</i>	38
<i>Ilustración 4 Principios del MIPG</i>	39
<i>Ilustración 5 Mapa de Procesos Ministerio de Minas y Energía.</i>	45
<i>Ilustración 6 Estructura documental Minenergía</i>	49
<i>Ilustración 7 Cadena Presupuestal</i>	54
<i>Ilustración 8 Tiempos para la definición de la Ley de presupuesto</i>	56
<i>Ilustración 9 Proyectos de Inversión 2020 MinEnergía</i>	59
<i>Ilustración 10 Apropiación Vigente vs Ejecución MinEnergía</i>	60
<i>Ilustración 11 Proyectos cuota de inversión MinEnergía</i>	61
<i>Ilustración 12 Matriz multidimensional MinEnergía</i>	62
<i>Ilustración 13 Segmentos Matriz multidimensional MinEnergía</i>	62
<i>Ilustración 14 Proyectos por Segmento</i>	63
<i>Ilustración 15 Ilustración del IDI Ministerio - FURAG 2019</i>	71
<i>Ilustración 16 Ilustración IDI dimensiones MIPG comparativo - FURAG 2019</i>	72
<i>Ilustración 17 Ilustración IDI Políticas Ministerio</i>	73
<i>Ilustración 18 Ajuste Mapa de procesos</i>	79

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1 OPGI en el Plan de Acción Anual Fuente: Plan de Acción Anual 2020</i>	41
<i>Tabla 2 Generalidades PEI Fuente: Plan Estratégico Institucional 2020I</i>	42
<i>Tabla 3 Documentación Minenergía Fuente: SIGME-Minenergía</i>	50
<i>Tabla 4 Documentación procesos de Direccionamiento Estratégico y Control Institucional y Gestión Internacional Fuente: SIGME- MINERGÍA</i>	50
<i>Tabla 5 Documentación proceso Gestión Financiera Fuente: SIGME- MINENERGÍA</i>	51
<i>Tabla 6 Indicadores de nivel estratégico del PAA Fuente: Plan de Acción Anual MINENERGÍA</i>	52
<i>Tabla 7 Presupuesto de Inversión 2020 MinEnergía Fuente: Ministerio de Minas y Energía</i>	59
<i>Tabla 8 Reservas presupuestales MinEnergía Fuente: Ministerio de Minas y Energía</i>	60
<i>Tabla 9 Cuota de asignación MinEnergía Fuente: Ministerio de Minas y Energía</i>	61
<i>Tabla 10 Tabla de responsables dimensión y políticas MIPG – Ministerio Fuente: Ministerio de Minas y Energía</i>	70
<i>Tabla 11 Oportunidades de Mejora MIPG-NTC ISO 9001:2015 Fuente: Elaboración Propia</i>	77

TABLA DE ANEXOS

- **ANEXO A** *Matriz de cruces NTC ISO 9001:2015 y MIPG*
- **ANEXO B** *Ajuste de caracterización Direccionamiento Estratégico*
- **ANEXO C** *BSC Proceso de Direccionamiento Estratégico.*
- **ANEXO D** *Insumo de Formulación PAA 2021*
- **ANEXO E** *Propuesta Riesgos y Oportunidades Direccionamiento Estratégico*
- **ANEXO F** *Documento guía para diligenciar análisis de capacidades*
- **ANEXO G** *Análisis de Capacidades Minenergía*
- **ANEXO H** *Encuesta Planeación Estratégica Minenergía*
- **ANEXO I** *Encuesta Tramites Minenergía*
- **ANEXO J** *Campaña interna de comunicación*
- **ANEXO K** *Ruta de actividades y responsabilidades - OPGI Presupuestos*
- **ANEXO L** *Insumo de Formulación PAA 2021- Resultado*
- **ANEXO M** *Lista de Chequeo de las 4 Fases*

1. SELECCIÓN DEL TEMA Y CONTEXTO

1.1 TEMA Y CONTEXTO

El presente proyecto tiene por finalidad proponer una mejora al Sistema de Gestión de Calidad del Ministerio de Minas y Energía, enfocada al proceso de Direccionamiento Estratégico y Control Institucional, de manera que aporte al logro de los objetivos del Ministerio y a la generación de valor público para los ciudadanos y partes interesadas.

El Ministerio de Minas y Energía de Colombia es una Entidad Pública del orden nacional, perteneciente al nivel central, con más de 600 servidores públicos, entre funcionarios y contratistas. Fue creada a raíz de la segunda guerra mundial (1939-1945), mediante el decreto 968 de 1940, inicialmente con el nombre de Ministerio de Minas y Petróleos.



Esta Entidad ha pasado por múltiples reformas estructurales, a raíz de las necesidades del país y la situación global del sector minero y petrolero, por lo cual, hoy en día maneja tres grandes subsectores.

El Ministerio es la cabeza del Sector Minero Energético, el cual está compuesto por otras 6 entidades, llamadas adscritas, a quienes debe supervisar ya que se encargan de dar línea en los diferentes temas de su competencia a los tres subsectores:

- Agencias Nacional de minería - ANM
- Unidad de Planeación Minero Energética - UPME
- Comisión de regulación de energía y gas - CREG
- Servicio geológico colombiano - SGC
- Instituto de Planificación y Promoción de Soluciones Energéticas para Zonas No Interconectadas - IPSE
- Agencia Nacional de Hidrocarburos – ANH

Por otro lado, el Ministerio de Minas y Energía se encuentra certificado en la Norma Técnica Colombiana ISO 9001 versión 2015, siendo la primera Entidad de su tipo en obtener la certificación de calidad para todos sus procesos, ya que en el año 2006 recibió el Certificado bajo la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2000. (Ministerio de Minas y Energía). Actualmente, el mapa de procesos de la organización está compuesto por 16 procesos: 2 estratégicos, 3 misionales, 6 de apoyo, 2 de evaluación y control y un proceso especial relacionado con el servicio al ciudadano.

Finalmente, como entidad del sector público el Ministerio debe implementar, desarrollar y hacer seguimiento a todos los lineamientos y directrices que el Gobierno Nacional genere. En su momento, el Ministerio estuvo certificado en la NTC - GP 1000, pero actualmente se encuentra en la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, el cual se reglamentó a través del Decreto 1499 de 2017

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El Ministerio de Minas y Energía se encuentra certificado bajo la ISO 9001:2015, pero sus procesos no han sido revisados a fondo desde el año 2012, además también debe dar cumplimiento a todos los lineamientos establecidos por el Gobierno Nacional. Uno de estos lineamientos, es la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, busca que las Entidades Públicas cumplan con las metas planeadas, teniendo calidad en su gestión y proporcionen

satisfacción a la comunidad. Sin embargo, en algunos casos, las Entidades que lideran el MIPG no han sido claras ni específicas, en cómo pueden hacer las entidades para implementar adecuadamente el Modelo.

Si bien, la alta dirección del Ministerio ha demostrado el compromiso con la calidad y mantenido el Sistema de Gestión, actualizado bajo las diferentes versiones de la NTC ISO 9001, la mejora continua es un proceso lento en las organizaciones públicas, debido al cambio constante de los líderes, los pocos recursos asignados y la falta de importancia que se le da a estos temas.

Adicionalmente, aunque el Ministerio ha trabajado arduamente en la implementación de las 7 Dimensiones y 18 Políticas que constituyen el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, ha sido complejo la apropiación de las buenas prácticas y lineamientos establecidos en el, especialmente en la política de

Planeación Institucional, la cual es liderada por la Oficina de Planeación y Gestión Internacional - OPGI, quien a su vez es el área encargada de la implementación de todo el Modelo en la Entidad y en el Sector.

Por lo cual, la Planeación es un tema muy relevante para la Oficina de Planeación y Gestión Internacional - OPGI, ya que es la hoja de ruta que permite la implementación de las demás dimensiones y políticas del Modelo a nivel institucional y sectorial. En consecuencia, se requiere la intervención del proceso de Direccionamiento Estratégico y Control Institucional del Sistema de Gestión del

Ministerio, enfocado a la mejora continua y a la definición de estrategias para implementar los lineamientos del MIPG, especialmente en la política de planeación institucional, ya que este proceso es prioritario en la definición de planes que permiten el cumplimiento de las metas organizacionales, generación de valor público y la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

3. MARCO CONCEPTUAL

Para la mayoría de las organizaciones el direccionamiento estratégico permite que, a través de un enfoque gerencial liderado por la alta dirección, se establezca un camino claro a seguir mediante la promoción de actividades necesarias para que la organización trabaje hacia una misma dirección. Lo anterior con el fin de que las organizaciones se preparen para enfrentar los cambios, situaciones adversas y atípicas que ofrece el entorno.

El proceso de direccionamiento estratégico permite que las organizaciones sean capaces de “Crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezca adecuado”, como lo mencionan (Thompson, A. & Strickland, A. J., 2004).

Por otro lado, varios autores como (Dess G. G. & Lumpkin G. T., 2003) (Garrido, B. S., 2003), plantean que el direccionamiento estratégico da lugar a que, las

organizaciones sean capaces de crear y mantener la competitividad mediante análisis, decisiones y acciones, así como la observación constante de los diferentes cambios del entorno tanto interno como externo, le permiten tener la capacidad de anticiparse a los posibles cambios que se presenten y hacer frente a ellos con éxito.

Es importante entonces tener en cuenta que el direccionamiento estratégico involucra también la ejecución de planes estratégicos, que radican en el compromiso del personal que se encarga de ejecutarlos, así como la importancia para alcanzar todo lo propuesto por la organización, por lo cual es necesaria la participación real del personal.

La planificación estratégica, permite establecer la misión y visión organizacional, acompañado de un análisis de contexto organizacional teniendo en cuenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) tanto internas como del entorno, que arrojará como resultado la construcción de objetivos estratégicos, estrategias y metas que permitirán a la organización alcanzar la misión y visión planteadas.

Para el Ministerio de Minas y Energía la planificación estratégica, al igual que el proceso de direccionamiento, es responsabilidad de la alta dirección, en cabeza del Ministro y junto con su equipo de colaboradores, ya que son ellos los encargados de determinar el rumbo de la organización, dando cumplimiento a los Planes de Desarrollo y a la Misionalidad de la organización.

Así mismo, la Oficina de Planeación y Gestión Internacional (OPGI) en sus funciones definidas por el Decreto 381 de 2012, es la encargada de asesorar, apoyar, elaborar, hacer seguimiento y evaluar todo lo relacionado con la planeación del Ministerio y del Sector. Por otro lado, como productos del proceso de Direccionamiento estratégico se tienen diferentes planes, los cuales son liderado por la OPGI a continuación, se describen estos productos:

- Plan Estratégico Sectorial (2019 - 2022): tiene como objetivo el desarrollo sostenible, seguridad minero-energética con responsabilidad ambiental, social y gobernanza para la transformación del país. Dentro de sus líneas estratégicas se encuentran la transformación energética con responsabilidad socio ambiental, la reactivación del sector con responsabilidad socio ambiental y la transformación sectorial.

Con el Plan Estratégico se logra que el sector encamine sus esfuerzos hacia el cumplimiento de la misión, visión, valores y objetivos sectoriales, midiendo los resultados de la gestión realizada para la toma de decisiones de manera oportuna.

- Plan Estratégico Institucional - PEI (2019 – 2022): Tiene como objetivos promover reactivación del sector minero energético con responsabilidad socio ambiental, consolidar el sector minero energético como dinamizador del desarrollo del país y fortalecer la institucionalidad y la coordinación del sector minero-energético, ambiental y social a nivel nacional

y territorial, apoyándose de unas líneas estratégicas como son, la transformación energética con responsabilidad socio ambiental, reactivación del sector minero energético con responsabilidad socio ambiental y la transformación sectorial, que permitirán alcanzar los objetivos propuestos en el plan.

El Plan Estratégico Institucional logra que la entidad encamine sus esfuerzos hacia el cumplimiento de la misión, visión, valores y objetivos institucionales, midiendo los resultados de la gestión realizada para la toma de decisiones de manera oportuna.

- Plan de Acción Anual (2020): Es un instrumento mediante el cual las dependencias programan y realizan seguimiento a las estrategias, actividades e indicadores asociados a los objetivos estratégicos institucionales para el cumplimiento de los resultados definidos para la vigencia.

El plan de acción anual para la OPGI, se encuentra ligado a un objetivo de calidad el cual plantea asegurar la funcionalidad y el desempeño del sistema de gestión para lograr la mejora continua de los procesos de la entidad con criterios de eficacia, eficiencia y efectividad, mediante estrategias que permitan Impulsar la transformación organizacional y cultural del sector, para el logro de los objetivos de mediano y largo plazo, haciendo uso eficiente de los recursos económicos y cumpliendo con el objetivo central de la OPGI que

es, fortalecer la planeación orientada a resultados a partir de la implementación de un sistema de seguimiento integral.

- Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano (2020): se integran y fortalecen estrategias y acciones que permiten monitorear riesgos de manera oportuna, con el objetivo de prevenir su materialización o formular acciones que mitiguen sus efectos cuando suceda. Así mismo, con esta herramienta se priorizan los trámites y otros procedimientos a racionalizar, buscando así su mejoramiento continuo y optimización, facilitando la relación de la Entidad con los usuarios.

Adicionalmente para las entidades públicas, el instrumento prioritario para la planeación estratégica es el Plan Nacional de Desarrollo (PND), el cual sirve de base y provee los lineamientos estratégicos de las políticas públicas formuladas por el Presidente de la República, y su elaboración, socialización, evaluación y seguimiento es responsabilidad directa del Departamento Nacional de Planeación.

En este documento se señalan los propósitos y objetivos nacionales de largo plazo, las metas y prioridades de la acción estatal en el mediano plazo, y las estrategias y orientaciones generales de la política económica, social y ambiental que serán adoptadas por el gobierno.

Para el periodo de gobierno que abarca desde el año 2018 hasta el 2022, se cuenta con el Plan nacional de desarrollo llamado “Pacto por Colombia, Pacto por

la equidad”, el cual está fundamentado en tres pilares: legalidad, emprendimiento y equidad, las cuales se relaciona en la ecuación: Legalidad + Emprendimiento = Equidad.

Otro instrumento con el que cuentan las entidades públicas para realizar su planeación estratégica es el modelo integrado de planeación y gestión (MIPG), el cual fue diseñado por 10 entidades líderes en sus diferentes temas y busca responder a las necesidades de las entidades y servidores, con el fin de hacer a la gestión pública más eficiente, transparente y efectiva en la generación de valor a la ciudadanía.

A lo largo de los años, desde la expedición de la Constitución Política de 1991, donde se crearon los principios de la función administrativa y mecanismos de control con el fin de fortalecer las herramientas de gestión, hasta el 2017 donde se fortalece el modelo integrado de planeación y gestión, con el fin de reducir tiempos, facilitar procesos y guiar la toma de decisiones; el Estado Colombiano ha diseñado sistemas como el de gestión de calidad, desarrollo administrativo y control interno, con los cuales pretendía dar una guía a los servidores en el ejercicio de la gestión obteniendo como resultados mayor confianza y seguridad en lo que la entidad, un cambio en la cultura organizacional por medio de la apropiación de los sistemas de gestión por parte de toda la entidad y eficiencia en el cumplimiento adecuado de las funciones.

A través de la evaluación de estos sistemas, se llegó a la definición del MIPG, el cual integra el sistema de desarrollo administrativo y el sistema de gestión de calidad, articulando el sistema de control interno, y varias normas y estándares internacionales, en especial la ISO, este modelo busca dentro de sus objetivos fortalecer el liderazgo y el talento humano, agilizar, simplificar y flexibilizar la operación, desarrollar una cultura organizacional sólida, promover la coordinación interinstitucional y facilitar y promover la efectiva participación ciudadana.

El MIPG se operacionaliza a través de 7 dimensiones articuladas entre sí, que agrupan 17 políticas para la buena gestión y desempeño institucional, las cuales ofrece a las entidades una ayuda para dirigir, planear, hacer seguimiento, evaluar, conectar, aprender y controlar su entidad, con el fin de generar calidad y confianza en la ciudadanía; evitando reprocesos, desarrollando una cultura organizacional sólida, simple y flexible, promoviendo la coordinación institucional y fomentando la participación ciudadana.

El modelo orienta sobre el manejo de la comunicación para trabajar de manera organizada y visibilizar el impacto de las acciones, haciendo un énfasis importante en la relevancia del control interno, de sus roles y de la gestión de riesgo aplicada a cualquier entidad territorial o nacional. Lo anterior permite que los servidores aprendan de sus propias experiencias, con el fin de obtener mejores resultados y fortalecer los modelos de medición para la toma de decisiones.

Permite así mismo, gestionar el talento humano íntegro, que será capaz de definir las metas a largo plazo de la entidad y una estrategia clara que impacte a los grupos de valor, logrando hacer una ejecución transparente, al usar los recursos eficientemente y ejecutarlos con orden y contundencia, pensando en las necesidades de los ciudadanos.

Dentro de las dimensiones propuestas por el MIPG, la Oficina de planeación y Gestión internacional se sitúa en la dimensión dos del modelo, la cual hace referencia al Direccionamiento Estratégico y Planeación que, tiene como propósito permitirles a las entidades definir la ruta estratégica que guiará su gestión institucional, con el fin de garantizar los derechos, satisfacer las necesidades y solucionar los problemas de los ciudadanos.

Por ello, brinda una serie de lineamientos e indicaciones para el desarrollo del direccionamiento estratégico y de planeación en los cuales las entidades definen sus objetivos y metas, identifican las capacidades con las que cuenta en términos de recursos, talento humano, procesos, y en general, todas las condiciones internas y externas que la caracterizan para lograrlos.

Junto con estos lineamientos, la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación establece dos políticas, una de Planeación Institucional y otra de Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público. De acuerdo con lo anterior, la política en la que se centrará el desarrollo de la mejora al proceso de direccionamiento estratégico y control institucional liderado por la OPGI, será la de Planeación

Institucional. La cual permite que las entidades definan la ruta estratégica y operativa que guiará la gestión de la entidad, con el propósito de satisfacer las necesidades de sus grupos de valor.

Para implementar esta política la entidad debe tener claro cuál es el propósito fundamental (misión) para el cual fue creada, para quien debe hacerlo (ciudadanos), para que debe hacerlo (necesidades y expectativas), que productos o servicios debe entregar, cuáles son los derechos que debe garantizar, cuáles son las prioridades identificadas por la entidad y/o propuestas por la ciudadanía y grupos de valor fijadas en los planes de desarrollo, y el marco normativo que rige su actuación. (Manual operativo V3 MIPG).

Todo sistema de gestión de calidad de cualquier organización debe tener en cuenta el proceso de mejora continua, el cual es esencial para que se conserven los niveles actuales de desempeño de la organización o se superen, así como la capacidad de reaccionar a los cambios en las condiciones tanto internas como externas. El enfoque continuo hacia la mejora hace que las organizaciones alcancen su éxito, así mismo, su capacidad de anticipación y reacción frente a riesgos o posibles oportunidades aumentará, mejorando el desempeño de los procesos, capacidades de la organización, calidad de vida de sus colaboradores y satisfacción de necesidades y expectativas de los grupos de interés, generando un valor agregado en todos los procesos tanto de la organización como del sistema de gestión de calidad.

4. JUSTIFICACIÓN

La planeación estratégica es una herramienta vital en el desarrollo y crecimiento de cualquier organización en el mundo, ya que esta orienta la ruta estratégica que la organización debe cursar para alcanzar su misión con la mayor eficiencia posible; es un ejercicio recurrente, que se debe ajustar al contexto de la organización, los recursos disponibles, el estilo de dirección y los requerimientos de los clientes y partes interesadas.

Es por esto, que incluso en el sector público, las Entidades deben desarrollar diferentes ejercicios de planeación que le permitan alcanzar la razón de ser para la cual fueron creadas, y entregar al ciudadano un producto o servicio que satisfaga sus necesidades y expectativas. En Colombia, existe diferente normatividad que obliga a las Entidades a establecer, desarrollar y ejecutar Planes, Programas y Proyectos con el fin de alcanzar una prestación de servicio adecuada al ciudadano.

Además de la normatividad que el gobierno ha desarrollado para el país, las Entidades Públicas también pueden acogerse a diferentes modelos y sistemas, como por ejemplo las Normas ISO, las cuales orientan frente a los requisitos que se deben considerar en un Sistema de Gestión de Calidad en las organizaciones que deseen implementarla. La Norma ISO 9001 puede ser implementada en todo tipo de organizaciones, que busquen incrementar la satisfacción del cliente, mediante procesos de mejora continua, lo cual es de

vital importancia en las entidades públicas, además también da orientaciones para el desarrollo del Direccionamiento estratégico.

La Entidad donde se realizará el proyecto de grado de la Especialización es el Ministerio de Minas y Energía, actualmente está certificado en la NTC-ISO 9001:2015 y se encuentra en proceso de implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, regulado por el decreto 1499 de 2017, dando cumplimiento a lo estipulado en la normatividad nacional y en la Norma Técnica. Una vez identificado esto, se determinó que el proceso de Direccionamiento Estratégico y Control Institucional es un pilar decisivo en la Entidad, que orienta, guía y provee productos y servicios a ciudadanos, partes interesadas y al gobierno nacional.

Por lo tanto, en el marco del proceso de Direccionamiento Estratégico y Control Institucional liderado por la Oficina de Planeación y Gestión Internacional - OPGI del Ministerio, el proyecto se orienta a la mejora continua de éste, teniendo en cuenta la política de planeación institucional del MIPG.

El desarrollo de la propuesta de mejora que se plantea en el proyecto beneficiará el análisis del contexto de la organización, la caracterización del proceso de Direccionamiento, en el que se identificará claramente el ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar - PHVA, la identificación de los riesgos asociados, así como la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

Con la implementación de la política de planeación se está más cerca de cumplir el objetivo del MIPG, que es “Agilizar, simplificar y flexibilizar la operación de las entidades para la generación de bienes y servicios que resuelvan efectivamente las necesidades de los ciudadanos”, por lo cual, con el desarrollo de este proyecto se busca que el Ministerio tenga un proceso de direccionamiento claro y efectivo, que le permita priorizar sus recursos, talento humano y gestión en la consecución de resultados, que garanticen los derechos, satisfagan las necesidades y solucionen los problemas de sus grupos de valor.

Adicionalmente, en el marco del sistema de gestión de la calidad del Ministerio, enmarcado en la NTC ISO 9001:2015, la planeación es fundamental para alcanzar los objetivos institucionales y hacer a la organización sostenible. Por lo cual, con este proyecto se busca aportar a la mejora continua del sistema, a través del proceso de direccionamiento estratégico, para que los productos y servicios que proporcione satisfagan los requisitos de los ciudadanos, el gobierno nacional y demás partes interesadas, se aumente la satisfacción del cliente, se aborden adecuadamente los riesgos y oportunidades y se cumplan cabalmente los requisitos de la norma.

El riesgo más relevante que puede materializarse durante la ejecución del proyecto está relacionado con la emergencia sanitaria que enfrenta en este momento el país a causa del COVID 19, ya que la modalidad de trabajo del

Ministerio actualmente es totalmente virtual. Por lo cual, toda interacción con la organización debe realizarse a través de medios tecnológico, lo cual puede demorar el proyecto y dificultar la interacción con la Entidad. Con la finalidad de mitigar este riesgo, se establecerá una comunicación directa con el jefe de la Oficina de Planeación, el cual puede facilitar la interacción con los servidores que cuentan con la información requerida y permitirán el adecuado desarrollo del proyecto. A la fecha ya se cuenta con acceso a la plataforma del sistema de gestión de la entidad, donde se encuentra gran parte de la información documentada necesaria, además se tiene planeado realizar sesiones de trabajo virtual con servidores la OPGI para llevar a cabo los objetivos previsto.

5. FORMULACIÓN DE OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS.

5.1 OBJETIVO GENERAL.

Realizar una intervención en el Sistema de Gestión de Calidad del Ministerio de Minas y Energía, enfocada en la mejora continua del proceso de Direccionamiento Estratégico y Control Institucional, en el marco de la política de planeación institucional del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, con el fin definir una ruta estratégica que oriente la planeación en la entidad.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la situación actual del Minenergía, frente a la política de planeación institucional del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

- Revisar y ajustar el proceso de direccionamiento estratégico y control institucional con respecto a las necesidades de la entidad y las recomendaciones del MIPG, para definir claramente las etapas del ciclo PHVA y los riesgos asociados dentro del proceso.
- Formular una propuesta para el proceso de direccionamiento estratégico, con base en el diagnóstico previo y los lineamientos del MIPG, enfocado a la mejora continua del sistema de gestión de la entidad.

6. ALCANCE

El alcance del presente proyecto se enmarca en la mejora del proceso de Direccionamiento estratégico y control institucional del Sistema de gestión del Ministerio de Minas y Energía, el cual tiene por objetivo “Formular, ejecutar y hacer seguimiento a los Planes estratégicos y lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, orientado al mejoramiento continuo y el cumplimiento de los objetivos institucionales”, teniendo en cuenta el modelo integral de planeación y gestión (MIPG).

Por lo tanto, se realizará un diagnóstico para evaluar la situación actual del proceso a intervenir y a partir de esto, generar una propuesta de mejora al proceso de direccionamiento estratégico y control institucional, enfocada a los lineamientos de la política de planeación institucional, de la dimensión de direccionamiento estratégico del MIPG.

7. METODOLOGÍA Y ACCIONES

OBJETIVO ESPECÍFICO	ESTRATEGIA METODOLÓGICA	ACCIONES	ENTREGABLES
Determinar la situación actual del MinEnergía, frente a la política de planeación institucional del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.	- Consulta del entorno del proceso de Direccionamiento Estratégico del Ministerio de Minas y Energía. - Consulta de la información del proceso de Direccionamiento Estratégico y Control Institucional. - Consultar el contexto de la política de Planeación Institucional del MIPG. - Revisar los atributos de calidad y los criterios diferenciales de la dimensión del Manual operativo del MIPG. - Reuniones virtuales con el líder de proceso y los servidores públicos del equipo de trabajo, para responder las preguntas del autodiagnóstico.	Planear - Identificar y analizar la documentación que se va a analizar del proceso. - Analizar la política de planeación institucional del MIPG. - Programar las reuniones virtuales. Hacer - Identificar dudas o inquietudes acerca de la documentación. - Realizar las reuniones virtuales. - Aclarar las dudas identificadas en la revisión de la documentación del proceso. - Realizar un cruce de los criterios y los atributos de calidad vs la plataforma estratégica. Verificar - Validar la información recolectada. - Ajustar la información. Actuar - Solicitar aclaraciones si no se logró la identificación de la información completa. - Ajustar o completar el documento con las observaciones.	- Entregable de la situación actual del Ministerio frente a la dimensión de Direccionamiento estratégico y Planeación Institucional del MIPG. - Propuesta de plan de cierre de brechas y oportunidades de mejora en lo referente al MIPG, con énfasis en la dimensión 2.
Revisar y ajustar el proceso de direccionamiento estratégico y control institucional con respecto a las necesidades de la	- Análisis del proceso de direccionamiento estratégico. - Interacción del proceso con la alta dirección, otros	Planear - Analizar las interacciones del proceso con la alta dirección, procesos	- Ajuste Caracterización de proceso teniendo en cuenta las necesidades de



OBJETIVO ESPECÍFICO	ESTRATEGIA METODOLÓGICA	ACCIONES	ENTREGABLES
entidad y las recomendaciones del MIPG, para definir claramente las etapas del ciclo PHVA y los riesgos asociados dentro del proceso.	procesos y partes interesadas (Caracterización). - Revisión de la capacidad del proceso. (Recursos disponibles para el proceso). - Verificación de los riesgos asociados a la ejecución del proceso. - Reuniones virtuales con el líder de proceso y los servidores públicos del equipo de trabajo (Según necesidad).	internos y partes interesadas. - Programar reuniones virtuales para solicitud de información (Según necesidad). Hacer - Identificar dudas o inquietudes acerca de las interacciones del proceso. - Aclarar las dudas identificadas. - Elaborar caracterización del proceso. - Identificar los riesgos y oportunidades del proceso. - Realizar un cruce de los requisitos de la NTC ISO 9001:2015 vs la plataforma estratégica. Verificar - Validar la información recolectada. - Consolidar la información. Actuar - Solicitar aclaraciones si no se logró la identificación de la información completa. - Ajustar las observaciones, si a eso hubiera lugar.	la Entidad y del MIPG. - Riesgos del proceso. - Oportunidades del proceso
Formular una propuesta de mejora al proceso de direccionamiento, con base en el diagnóstico previo y el MIPG, así como las necesidades del sistema de gestión.	- Análisis y estudio de la información recolectada. - Identificación de oportunidades y propuestas para la mejora - Elaboración de entregables.	Planear - Analizar la información recolectada, la caracterización propuesta y los riesgos identificados. - Analizar las matrices de cruce obtenidas	- Propuestas de mejora. - Documentos finales asociados a la propuesta.



OBJETIVO ESPECÍFICO	ESTRATEGIA METODOLÓGICA	ACCIONES	ENTREGABLES
		como resultado de los objetivos 1 y 2. Hacer - Formular las propuestas de mejora teniendo en cuenta el diagnostico, el MIPG y las necesidades del SG. - Presentar al líder de proceso la propuesta de mejora al proceso. Verificar - Revisar observaciones del líder de proceso y de ser el caso, requerir aclaraciones. Actuar - Ajustar las observaciones del líder del proceso, si a eso hubiera lugar.	

8. CRONOGRAMA

[illegible]

[illegible]

[illegible]

***E: Ejecutado**

9. RESULTADOS

9.1 Estado actual del proceso de Direccionamiento Estratégico

9.1.1 Funciones de la Oficina de Planeación y Gestión Internacional

El Decreto 381 de 2012¹, por el cual se modifica la estructura del Ministerio de Minas y Energía, establece que el Ministerio de Minas y Energía tiene como objetivo formular, adoptar, dirigir y coordinar las políticas, planes y programas del Sector de Minas y Energía.

En el Artículo 3 de este decreto se señalan las Entidades adscritas al Ministerio y las Entidades vinculadas. “(...) *Integración del sector administrativo de minas y energía, define que el sector administrativo de Minas y Energía está integrado por el Ministerio de Minas y Energía y por las siguientes entidades adscritas y vinculadas:*

A. Entidades Adscritas:

1. *Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH)*
2. *Agencia Nacional de Minería (ANM)*
3. *Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG)*
4. *Instituto de Planificación y Promoción de Soluciones Energéticas para las Zonas no Interconectadas (IPSE)*
5. *Servicio Geológico Colombiano (SGC)*

¹ <https://www.minenergia.gov.co/historia1>

6. Unidad de Planeación Minero Energética (UPME)

B. Entidades Vinculadas:

1. *Ecopetrol S.A.*
2. *Interconexión Eléctrica S. A. E.S.P. - ISA S.A E.S.P.*
3. *Isagen S. A. E.S.P.*
4. *Electrificadora del Huila S. A. E.S.P - Electrohuila S. A. E.S.P.*
5. *Electrificadora del Caquetá S. A. E.S.P - Electrocaquetá S. A. E.S.P.*
6. *Electrificadora del Meta S.A E.S.P - EMSA S. A. ESP (...)*

Así mismo en el Artículo 9. Se indican las funciones de la Oficina de Planeación y Gestión Internacional:

1. *Asesorar a las dependencias del Ministerio en la formulación, ejecución y evaluación de la política sectorial.*
2. *Asegurar la consistencia entre la política sectorial y el presupuesto del Ministerio.*
3. *Diseñar y coordinar el proceso global de planificación del sector en los aspectos económicos y administrativos.*
4. *Preparar el componente de política sectorial del Plan Nacional de desarrollo en coordinación con las dependencias del Ministerio y las entidades del sector.*
5. *Elaborar, con sujeción al Plan Nacional de Desarrollo y en coordinación con las entidades adscritas y vinculadas, el plan estratégico sectorial, el plan de*

- desarrollo sectorial, y el plan operativo y presentarlo al Ministro para su aprobación y adopción.*
- 6. Controlar y evaluar periódicamente la ejecución y el cumplimiento de los planes, programas y proyectos de las entidades del sector, proponiendo los ajustes que se consideren necesarios.*
 - 7. Elaborar en coordinación con las dependencias del Ministerio, el anteproyecto de presupuesto y la programación presupuestal para el Ministerio y coordinar la preparación de los anteproyectos de presupuesto del sector, así como la elaboración y presentación del marco de gasto de mediano plazo.*
 - 8. Diseñar, divulgar y asesorar en las metodologías para la elaboración, consolidación y seguimiento del Plan Estratégico del Ministerio de Minas y Energía y presentar los informes de avance acorde con los procedimientos del Ministerio para tal fin.*
 - 9. Analizar y viabilizar los proyectos de inversión del sector.*
 - 10. Elaborar los estudios y presentar propuestas sobre la organización y desarrollo administrativo, simplificación, agilización y modernización de trámites y procedimientos.*
 - 11. Coordinar y administrar el Sistema de Gestión de Calidad del Ministerio.*
 - 12. Asesorar a las dependencias en la elaboración de manuales de procesos y procedimientos del Ministerio.*
 - 13. Apoyar al Despacho del Ministro, Viceministros y Secretaría General en la formulación y definición de la política internacional de los asuntos a cargo del Ministerio y del Sector.*

14. *Llevar el Archivo Histórico del Ministerio en materia de Tratados, Memorando de Entendimiento, Acuerdos de Cooperación y demás documentos de competencia internacional y de Cooperación.*
15. *Coordinar con las direcciones, la priorización de la agenda internacional y de cooperación del Ministerio.*
16. *Coordinar la suscripción de acuerdos de cooperación con otros países y hacer seguimiento a los compromisos pactados.*
17. *Las demás que se le asignen.*

9.1.2 Misión Ministerio de Minas y Energía

Actualmente el Ministerio de Minas y Energía declara la siguiente misión para la entidad:

"Formular y adoptar políticas dirigidas al aprovechamiento sostenible de los recursos mineros y energéticos para contribuir al desarrollo económico y social del país".

9.1.3 Visión Ministerio de Minas y Energía

Actualmente el Ministerio de Minas y Energía declara la siguiente Visión para la entidad:

“El Ministerio de Minas y Energía será reconocido por la formulación de políticas que garanticen el desarrollo y aprovechamiento eficiente de los recursos mineros y energéticos en Colombia, su explotación, abastecimiento y exportación de sus excedentes, trabajando con eficiencia, innovación, calidad en su gestión y promoción de la responsabilidad social y ambiental.”

9.1.4 Plan Estratégico Sectorial

El Ministerio de Minas y Energía con el fin de dar cumplimiento a la misión de la entidad, cuenta con un instrumento de planeación estratégica que le permite articular el direccionamiento del sector minero energético, teniendo en cuenta las metas planeadas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018- 2022, respondiendo de esta forma a los retos que establece el gobierno nacional, las necesidades de la ciudadanía y partes interesadas.

Conforme a lo anterior el Minenergía y respondiendo a las diferentes necesidades del sector, construye el Plan Estratégico Sectorial que comprende el periodo 2019-2022, el cual es una herramienta que permite dar cumplimiento a los objetivos estratégicos del sector y así mismo permite que las demás entidades que lo conforman alcancen su visión, mediante la implementación de las iniciativas, monitoreo al avance y cumplimiento de las mismas.

Para la formulación del plan estratégico sectorial, se tuvieron en cuenta los lineamientos establecidos por el PND; entre los cuales se destacan los pactos por

la calidad y eficiencia de los servicios públicos y para los recursos minero energéticos. Así mismo, se tuvo en cuenta las dimensiones y políticas de gestión y desempeño del MIPG y el contexto estratégico del Minenergía



Ilustración 1: Pacto por la calidad y eficiencia de los servicios públicos

Fuente: <https://www.dnp.gov.co/>



Ilustración 2 Pacto por los recursos minero energéticos

Fuente: <https://www.dnp.gov.co/>



Ilustración 3 Pactos transversales PND 2018 – 2022
Fuente: Plan Estratégico Sectorial

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión es una herramienta en la cual el Minenergía se encuentra trabajando en su implementación desde el año 2019 y que busca mejorar la gestión en la parte sectorial, a través de la optimización de procesos, aplicación de buenas prácticas, medición por medio de logros, el enfoque a resultados y la inclusión de la ciudadanía con el fin de generar valor público.

Por tanto, la línea estratégica de transformación sectorial del Plan Estratégico Sectorial, se enfoca en garantizar el cumplimiento de los cinco principios del MIPG:



Ilustración 4 Principios del MIPG
Fuente: <https://www.funcionpublica.gov>.

Basandose en lo mencionado previamente, lo que busca el contexto estratégico es presentar, valorar y dar conocer la situación actual del ministerio frente a su entorno y sus condiciones internas. A través de este contexto se realizó el DOFA del sector minero energético, donde se identificaron los diferentes factores externos e internos propios de la organización, que a su vez pueden afectar positiva o negativamente el cumplimiento de la misión y los objetivos institucionales. Es por esto que esta herramienta es valiosa para el proceso de planeación, ya que con ella es posible establecer y ajustar tanto objetivos como estrategias.

El DOFA actual del Ministerio de Minas y Energía se evidencia a través del siguiente link

https://www.minenergia.gov.co/documents/10192/24181417/Contexto_estrat%C3%A9gico+13+08+2020.pdf.

La construcción del Plan Estratégico Sectorial es el resultado del ejercicio de planeación realizado con los insumos mencionados anteriormente, alineándose con el PND vigente y con el contexto estratégico del sector, incluyendo al mismo tiempo dimensiones y políticas que permitan el cumplimiento de las acciones estipuladas en el PES.

El objetivo principal está enmarcado en el “Desarrollo sostenible, seguridad minero energética con responsabilidad ambiental, social y gobernanza para la

transformación del país”. A partir de este objetivo se definieron 3 líneas estratégicas con sus respectivos objetivos las cuales son:

- Transformación energética con responsabilidad socioambiental
 - a. Fomentar el aprovechamiento ordenado y responsable de los recursos naturales no renovables, incentivando el desarrollo económico y social en el país.
 - b. Promover las nuevas tendencias energéticas y el uso eficiente de la energía.
- Reactivación del sector minero energético con responsabilidad socioambiental
 - a. Consolidar el sector minero energético como dinamizador del desarrollo del país
- Transformación sectorial: la cual se enfoca en todo lo referente al fortalecimiento institucional e intersectorial
 - a. Fortalecer la institucionalidad y la coordinación del sector minero-energética, ambiental y social a nivel nacional y territorial

Los objetivos, estrategias y acciones del Plan Estratégico Sectorial 2019-2022 se evidencian en el siguiente link:

https://www.minenergia.gov.co/documents/10192/24181417/Contexto_estrat%C3%A9gico+13+08+2020.pdf.

9.1.5 Plan de Acción Anual (PAA)

Actualmente el Minenergía en su Plan de Acción Anual cuenta con 20 dependencias, las cuales tienen asignadas una serie de objetivos, acciones e indicadores que les permitirán cumplir con lo pactado dentro del plan de acción, mediante la ejecución de una serie de estrategias que se encuentra asociadas a las diferentes líneas estratégicas, objetivos estratégicos sectoriales y objetivos de calidad.

Para el proceso de Direccionamiento estratégico y control institucional del cual está a cargo la Oficina de Planeación y Gestión Internacional, se encontró lo siguiente dentro del PAA - 2020:

OFICINA DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN INTERNACIONAL

OBJETIVO	Brindar herramientas a las áreas del Ministerio para contribuir a una planeación integral orientada a resultados y a un esquema de seguimiento unificado.
ACCIONES	Implementar instrumentos que permitan realizar seguimiento, control y mediciones articuladas de la planeación integral de la entidad
PROCESO	Direccionamiento estratégico y control institucional
LINEA SECTORIAL	Transformación sectorial
OBJETIVO ESTRATEGICO SECTORIAL	Fortalecer la institucionalidad y la coordinación del sector minero-energética, ambiental y social a nivel nacional y territorial
ESTRATEGIA	Impulsaremos la transformación organizacional y cultural del sector para el logro de los objetivos de mediano y largo plazo, haciendo uso eficiente de los recursos económicos
OBJETIVOS DE CALIDAD	- Asegurar la funcionalidad y el desempeño del sistema de gestión para lograr la mejora continua de los procesos de la entidad con criterios de eficacia, eficiencia y efectividad - Garantizar la administración eficiente y oportuna de los recursos financieros, administrativos y tecnológicos para el cumplimiento de los fines de la entidad con criterios de austeridad y transparencia

Tabla 1 OPGI en el Plan de Acción Anual

Fuente: Plan de Acción Anual 2020

9.1.6 Plan Estratégico Institucional (PEI)

Actualmente el Minenergía en su Plan Estratégico Institucional cuenta con un Objetivo General, tres líneas estratégicas y cuatro objetivos estratégicos, los cuales tienen asignados una serie de estrategias y líneas acción, que en articulación con las Dimensiones y políticas del MIPG permiten alcanzar lo pactado dentro del plan estratégico institucional.

El PEI a diferencia del Plan de Acción Anual no trabaja mediante dependencias, sino que es responsabilidad de todo el Ministerio dar cumplimiento y hacer seguimiento a lo formulado dentro del plan.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL MINENERGÍA

OBJETIVO GENERAL	Desarrollo sostenible y seguridad minero energética, con responsabilidad ambiental y social, y gobernanza para la transformación del país.
LINEAS ESTRATÉGICAS	Transformación Energética con responsabilidad socio ambiental Reactivación del sector minero energético con responsabilidad socioambiental Transformación sectorial
OBJETIVOS ESTRATEGICO SECTORIAL	Fortalecer la institucionalidad y la coordinación del sector minero-energética, ambiental y social a nivel nacional y territorial Fomentar el aprovechamiento ordenado y responsable de los recursos naturales no renovables, incentivando el desarrollo económico y social en el país Promover las nuevas tendencias energéticas y el uso eficiente de la energía Consolidar el sector minero energético como dinamizador del desarrollo del país

Tabla 2 Generalidades PEI

Fuente: Plan Estratégico Institucional 2020

9.2 Sistema de Gestión de Calidad - SGC

Teniendo en cuenta las el Decreto 381, las funciones de la OPGI relacionadas en temas de Calidad son las siguientes:

- 10 Coordinar y administrar el Sistema de Gestión de Calidad del Ministerio.
- 11 Asesorar a las dependencias en la elaboración de manuales de procesos y procedimientos del Ministerio.

En este sentido la Oficina de Planeación y Gestión Institucional establece el Sistema de Gestión de Calidad del Ministerio e identifica mediante un proceso estratégico “Administración del Sistema Integrado de Gestión” todas las actividades que se deben desarrollar para planear, ejecutar, mantener y controlar el SGC.

Actualmente la Alta Dirección del Ministerio aprueba la Política de Calidad, los Objetivos de Calidad y el Mapa de Procesos. Así mismo declaran su compromiso con el funcionamiento y la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad.

9.2.1 Política de Calidad

El Ministerio de Minas y Energía establece su compromiso con el aprovechamiento sostenible de los recursos mineros y energéticos en el territorio nacional mediante la formulación y adopción de políticas, regulaciones y reglamentaciones que satisfagan las necesidades de los ciudadanos, partes interesadas y el cumplimiento de los requerimientos constitucionales, legales y normativos.

Para su cumplimiento, cuenta con talento humano competente, recursos y procesos definidos en el Sistema de Gestión de la Calidad que permiten el

mejoramiento continuo del ministerio en términos de eficacia, eficiencia y efectividad.

9.2.2 Objetivos de Calidad

1. Formular y adoptar oportunamente políticas, planes, programas, proyectos, regulaciones y reglamentaciones para el sector minero y energético, de acuerdo con las directrices del Gobierno Nacional.

2. Atender eficientemente los requerimientos de los ciudadanos, de la industria y partes interesadas, para el desarrollo y fortalecimiento del sector minero y energético a nivel nacional.

3. Fortalecer las competencias y el desarrollo de los Servidores Públicos, para mejorar su desempeño y la conformidad de los productos y/o servicios de la entidad.

4. Garantizar la administración eficiente y oportuna de los recursos financieros, administrativos y tecnológicos para el cumplimiento de los fines de la entidad con criterios de austeridad y transparencia.

5. Asegurar la funcionalidad y el desempeño del sistema de gestión para lograr la mejora continua de los procesos de la entidad con criterios de eficacia, eficiencia y efectividad.

9.2.3 Mapa de Procesos

La estructura del Sistema de Gestión de Calidad del Ministerio está basada en una operación por procesos, como se declara en su mapa de procesos:



Ilustración 5 Mapa de Procesos Ministerio de Minas y Energía
Fuente: Manual de Calidad Ministerio de Minas y Energía

A continuación, se presentan los procesos del Ministerio, por tipología:

Procesos estratégicos

- Direccionamiento estratégico y control institucional
- Gestión Internacional
- Administración del Sistema Integrado de Gestión
- Comunicación Institucional

Procesos misionales

- Formulación y adopción de políticas, planes, programas, reglamentos y lineamientos sectoriales.
- Ejecución de políticas, proyectos y reglamentación sectorial.

- Seguimiento, vigilancia y control a políticas, planes, programas, proyectos y reglamentación sectorial.

Procesos de apoyo

- Gestión del talento humano
- Gestión Documental
- Gestión Financiera
- Gestión Tecnológica, de Información y Comunicación
- Gestión de recursos físicos
- Gestión Jurídica

Evaluación y control

- Auditoría y Evaluación
- Control Interno Disciplinario

Especiales

- Servicio al Ciudadano

9.2.4 Contenido general del Sistema de Gestión de Calidad Minenergía

En el marco del Sistema de Gestión de Calidad, todos los procesos del Ministerio identifican los siguientes aspectos:

- Normograma
- Árbol de productos Minenergía (Misionales y Servicio al ciudadano)
- Matriz de requisitos de calidad del Minenergía (Misionales y Servicio al ciudadano)

- Caracterizaciones
- Documentación (Políticas, Procedimientos, Guías, Manuales, Instructivos, Formatos)
- Riesgos
- Plan de Acción Anual - Indicadores
- Planes de Mejoramiento (cuando aplique)
- Auditorías internas o externas (cuando apliquen)

9.2.4.1 Normograma

El Minenergía identifica los requisitos legales asociados a los procesos mediante el normograma asociado por proceso; el normograma contiene las normas externas e internas como leyes, decretos, acuerdos, circulares, resoluciones, reglamentos, actos administrativos, entre otros que afectan o delimitan la gestión de la Entidad.

El normograma consolidado por procesos de la Entidad, está disponible en el siguiente link: <https://www.minenergía.gov.co/normograma-sigme>.

9.2.4.2 Árbol de productos Minenergía y Matriz de requisitos de calidad del Minenergía

El árbol de productos identificado en el Ministerio abarca todos los productos finales de los procesos misionales y el proceso de servicio al ciudadano. La matriz de requisitos identifica a los productos reconocidos las características de calidad y los tratamientos asociados en caso de presentarse o materializarse productos no conformes – PNC. La información relacionada, se puede consultar en el siguiente link: <https://www.minenergía.gov.co/matriz-de-requisito-de-calidad>.

9.2.4.3 Caracterizaciones

El Ministerio documenta los procesos a partir de las caracterizaciones, en estas caracterizaciones se identifican los componentes, actividades, productos, responsables e interacciones relevantes para cada proceso y se encuentran enmarcadas en la metodología del PHVA – Planear, Hacer, Verificar, Actuar. Los ítems requeridos para el diligenciamiento de la caracterización de un proceso del Minenergía son:

- Objetivo del proceso
- Indicador
- Alcance
- Responsable
- Fuentes
- Entradas
- Actividades (Planear, Hacer, Verificar, Actuar)
- Salidas
- Productos
- Gestión del Riesgo
- Política de operación
- Requisitos – Método
- Recursos humanos
- Recursos físicos y tecnológicos
- Registros

Las caracterizaciones para los procesos de Direccionamiento Estratégico y Control Institucional y Gestión Internacional, se presenta en el siguiente link: https://sigme.minminas.gov.co/FSSIGME//docs/2020/5/343/cdc-2020-0000006_cd-20-00132_521202085608%20amtmp.pdf.

9.2.4.4 Documentación

El Minenergía ha definido el documento AG-I-01 “Instructivo para la Elaboración de Documentos”, en donde se establecen los lineamientos para la elaboración de documentos que deben aplicar todos los procesos de la Entidad. Así mismo se declara la estructura jerárquica de los documentos utilizados en el Sistema de Gestión de Calidad:

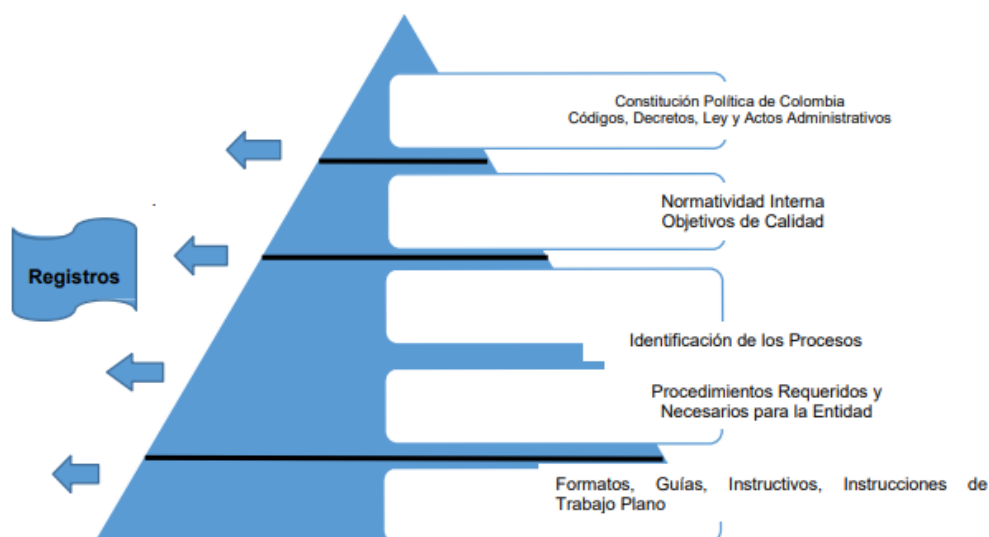


Ilustración 6 Estructura documental Minenergía
Fuente: AG-I-01 “Instructivo para la Elaboración de Documentos”

Actualmente el Ministerio tiene la siguiente documentación:

Tipo Documental	Cantidad
Procesos - Caracterización	16
Procedimiento	138
Guía	10
Manual	17
Instructivo	30
Formato	122
Total	333

Tabla 3 Documentación Minenergía

Fuente: SIGME-Minenergía

Puntualmente para los procesos de Direccionamiento Estratégico y Control Institucional y Gestión Internacional, se presenta la siguiente relación documental vigente:

Proceso	Tipo documental	Nombre del documento
Direccionamiento Estratégico y Control Institucional	Caracterización	Caracterización de proceso direccionamiento estratégico y control institucional
	Formato	Formato de ajuste de fichas proyecto de inversión
	Formato	Programa de auditoría interna independiente vigencia
	Instructivo	Instructivo para la racionalización de trámites y otros procedimientos administrativos – OPAS
	Procedimiento	Procedimiento atención de entes externos contraloría general de la república
	Procedimiento	Procedimiento para la Formulación, Ejecución y Seguimiento de los planes que conforman el Sistema de Planeación
	Procedimiento	Procedimiento para la formulación, ejecución y seguimiento de los proyectos de inversión
	Caracterización	Caracterización del proceso gestión internacional
Gestión Internacional	Procedimiento	Procedimiento para elaborar y gestionar agendas de cooperación internacional con las áreas técnicas del ministerio de minas y energía
	Procedimiento	Procedimiento para la consolidación semestral de tratados internacionales
	Procedimiento	Procedimiento para preparar memorandos de entendimiento

Tabla 4 Documentación procesos de Direccionamiento Estratégico y Control Institucional y Gestión Internacional

Fuente: SIGME- MINERGÍA

Dentro del proceso de Direccionamiento Estratégico y Control Institucional que lidera la OPGI, se encuentra un componente presupuestal vital para la Entidad que también es compartido con el proceso de Gestión Financiera, a continuación, se incluyen los documentos que se encuentran en cabeza del proceso de Gestión Financiera, donde la OPGI tiene un nivel de participación relevante:

Proceso	Tipo documental	Nombre del documento
Gestión financiera	Caracterización	Caracterización del proceso gestión financiera
	Procedimiento	Procedimiento presupuesto asignado al Ministerio de Minas y Energía
	Procedimiento	Procedimiento para el trámite de vigencias futuras del MINENERGÍA
	Procedimiento	Procedimiento para el trámite de las modificaciones al presupuesto MINENERGÍA
	Procedimiento	Procedimiento para la generación del anteproyecto de presupuesto del MINENERGÍA
	Manual	Manual de políticas presupuestales

Tabla 5 Documentación proceso Gestión Financiera

Fuente: SIGME-MINENERGÍA

9.3 Riesgos

Actualmente la Entidad ha definido el documento AG-M-02 “Manual de políticas y lineamientos para la administración integral de riesgos en el Ministerio de Minas y Energía”, donde se definen los lineamientos y criterios metodológicos en materia de gestión de riesgos. Actualmente el MINENERGÍA ha identificado 119 riesgos, de los cuales 2 están relacionados con el proceso de direccionamiento estratégico.

9.4 Plan de Acción Anual - Indicadores

Actualmente el Minenergía cuenta con una batería de indicadores que se encuentra registrada en el Plan de Acción Anual, identificado 180 indicadores en toda la Entidad y puntualmente para el proceso de direccionamiento estratégico y control institucional 3 indicadores:

INDICADORES	Ponderación Indicador	Línea Base	Meta Vigencia	Unidad Medida	Clase de Indicador (Nivel)	Tipo Indicador
Herramienta de gestión implementada para el seguimiento y control integral	30	N/A	1,00	Cantidad	Estratégico	Eficacia
Número de talleres / mesas de trabajo en planeación y seguimiento a los responsables al interior del Ministerio	20	N/A	4,00	Cantidad	Estratégico	Eficacia
Instrumento de seguimiento y control unificado para cumplimiento de metas	50	N/A	1,00	Cantidad	Estratégico	Eficacia

*Tabla 6 Indicadores de nivel estratégico del PAA
Fuente: Plan de Acción Anual MINENERGÍA*

9.5 Programación y Presupuestos

Con respecto a la programación y el presupuesto la OPGI, según el Decreto 381 de 2012, es el área responsable de:

- Asegurar la consistencia entre la política sectorial y el presupuesto del Ministerio.
- Diseñar y coordinar el proceso global de planificación del sector en los aspectos económicos y administrativos.

- Controlar y evaluar periódicamente la ejecución y el cumplimiento de los planes, programas y proyectos de las entidades del sector, proponiendo los ajustes que se consideren necesarios.
- Elaborar en coordinación con las dependencias del Ministerio, el anteproyecto de presupuesto y la programación presupuestal para el Ministerio y coordinar la preparación de los anteproyectos de presupuesto del sector, así como la elaboración y presentación del marco de gasto de mediano plazo.
- Analizar y viabilizar los proyectos de inversión del sector.

Para dar cumplimiento a estas funciones la OPGI cuenta con el Grupo de Programación y Planeación, el cual manejan todo lo relacionado con el presupuesto y los proyectos de inversión.

En lo que respecta al presupuesto, la OPGI asesora, acompaña y realiza seguimiento a toda la cadena presupuestal, esto con el fin de garantizar el cumplimiento de los tiempos y plazos establecidos por MinHacienda y el DANP, y la obtención de los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos del Ministerio y el Sector.

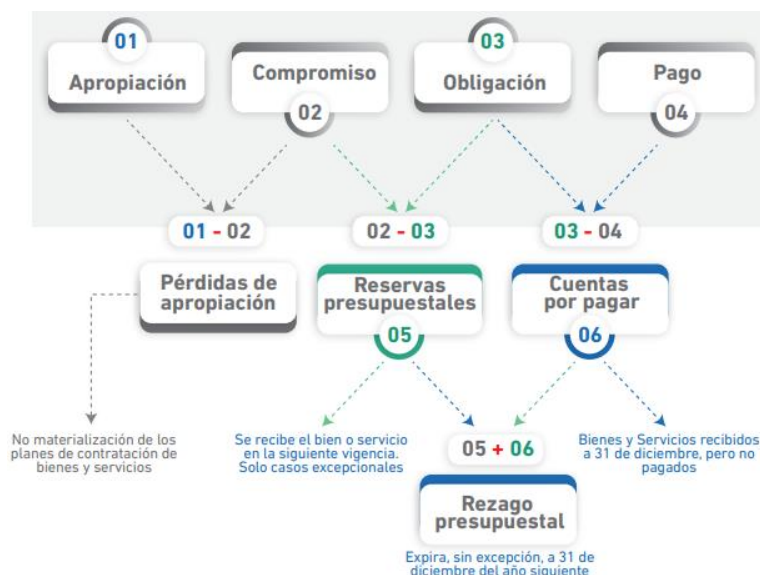


Ilustración 7 Cadena Presupuestal
Fuente: Ministerio de Hacienda y Crédito Público

En la ilustración 7, se puede evidenciar los componentes de la cadena presupuestal, a continuación, se da una explicación breve de cada uno:

01. Es el monto máximo autorizado para asumir compromisos con un objeto (bien y/o servicio) determinado durante la vigencia fiscal.

02. Son los actos y contratos expedidos o celebrados por las entidades públicas, en desarrollo de la capacidad de contratar y de comprometer el presupuesto, realizadas en cumplimiento de sus funciones de ley.

03. Es el monto adeudado por el ente público como consecuencia del perfeccionamiento y cumplimiento –total o parcial– de los compromisos adquiridos, equivalente al valor de los bienes recibidos, servicios prestados y demás exigibilidades de gasto.

04. Es el acto mediante el cual la entidad pública, una vez verificados los requisitos presupuestales previstos y la entrega de bienes y servicios contratados, desembolsa al beneficiario el monto de la obligación.

05. Son los compromisos legalmente constituidos por las entidades del PGN, que tienen registro presupuestal, pero cuyo objeto no fue cumplido dentro de la vigencia fiscal que termina y, por lo mismo, se pagarán dentro de la vigencia siguiente.

06. Son obligaciones pendientes de pago para la siguiente vigencia fiscal, y se presentan en los casos en que el bien o servicio se ha recibido a satisfacción a 31 de diciembre o cuando en desarrollo de un contrato se han pactado anticipos y estos no fueron cancelados.

07. Rezago presupuestal: Son todos los compromisos y obligaciones que al término de la vigencia fiscal no pudieron terminar su ciclo presupuestal. Este resulta de la suma de Reservas Presupuestales y Cuentas por Pagar.

Adicionalmente, dentro de la cadena presupuestal se tiene establecidos los tiempos requeridos para definir la Ley de presupuesto, iniciando con el envío del anteproyecto de presupuesto por parte de las entidades del sector público, en marzo del año anterior, hasta la sanción de la Ley de presupuesto, por parte de la Presidencia de la República antes del 31 de diciembre de la vigencia anterior.



Ilustración 8 Tiempos para la definición de la Ley de presupuesto
Fuente: Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Por otro lado, los proyectos de inversión son la unidad operacional de la planeación, se defíneme a través de la Metodología General Ajustada – MGA, y se estructuran a través de la cadena de valor del proyecto.

El DNP establece que todo proyecto debe cumplir con los siguientes atributos: ser único, temporal, tener ámbito geográfico, definir actividades específicas, identificar beneficiarios y contar con objetivos concretos. Adicionalmente, la OPGI definió unos criterios adicionales para los proyectos del sector, los cuales son: Alineación con las metas transformacionales, reactivación económica y desempeño de proyectos del área.

Con respecto a este tema, la OPGI debe asesorar en la formulación de los proyectos de inversión del Ministerio, así como realizar seguimiento a los mismos,

incluyendo los procesos de modificación y las validaciones de los proyectos del sector. A continuación, se describen estas acciones.

Modificaciones a los proyectos: Toma entre 1 mes y un mes y medio

- 1) El área técnica presenta la propuesta de modificación a la OPGI, la cual no puede agregar ni modificar objetivos, ni agregar o cambiar productos del proyecto.
- 2) La OPGI evalúa la propuesta, aprobándola o rechazándola, teniendo en cuenta que las únicas modificaciones aceptadas son las que agregan actividades enmarcadas en la obtención de los productos, agregan indicadores de seguimiento, realizan traslados de recursos entre actividades de un mismo proyecto o entre otros proyectos del mismo código presupuestal.
- 3) Se remite la propuesta aprobada por la OPGI a evaluación y aprobación por parte del DNP y el MHCP.
- 4) Si la propuesta es aprobada se refleja la modificación en el sistema.

Ciclo de creación de nuevos proyectos: Toma 42 días hábiles

- 1) El área técnica identifica una necesidad
- 2) El formulador determina requisitos técnicos y normativos, define y estructura el Marco Lógico y redacta el documento soporte del proyecto.
- 3) El formulador presenta el proyecto de inversión formulado y estructurado en MGA a la entidad.
- 4) La OPGI recibe el proyecto, revisa la MGA y lo transfiere al Banco de proyectos – SUIFP, una vez cargado realiza revisión y viabilidad técnica del proyecto, este punto aplica para los proyectos del Ministerio y del Sector, ya que

como cabeza del sector la OPGI debe revisar y viabilizar los proyectos de las entidades adscritas en el SUIFP.

5) Finalmente, el DNP revisa, da viabilidad y aprueba, con lo cual el proyecto queda registrado y actualizado en BPIN – SUIFP, con un código único de identificación.

Otro tema relevante, que se trabaja a partir de los proyectos de inversión son los trazadores presupuestales, los cuales, mediante un marcador presupuestal especial, identifican las asignaciones presupuestales enfocadas a los grupos étnicos, dando cumplimiento a los acuerdos de paz y a las acciones de gobierno en pro de la equidad de la mujer. La OPGI es responsable de asesorar en la identificación de los proyectos que tiene estos trazadores y debe realizar seguimiento a la asignación e impacto que se genera en estas comunidades.

Actualmente, existen diez (10) proyectos de inversión que cuentan con trazadores:

- 4 proyectos dan cumplimiento a 6 indicadores de implementación de acuerdos de paz y recursos en territorios PDET, con un valor total de \$103.714 M.
- 3 proyectos atienden 10 compromisos con Grupos étnicos, con un valor total de \$1.006 M.
- 1 proyecto para servicios a comunidades indígenas y afro, con un valor total de \$12.411 M.
- 2 proyectos con acciones para la equidad de la mujer, con un valor total de \$646 M.

9.5.1 Presupuesto del Ministerio 2020

El Ministerio para el 2020 contaba con 36 proyectos de inversión de los cuales resaltan los proyectos de Subsidios y Fondos, dado que tiene la mayor asignación presupuestal, como se ve en la gráfica de torta.

Presupuesto de Inversión 2020 MinEnergía					
Cifras en millones de pesos					
Distribución	Vigente	Aplazamiento	Disponible	Comp	Obl.
SUBSIDIOS	2.515.254	469.970	2.045.284	33,7%	33,5%
FONDOS	392.417	1.408	391.008	37,1%	1,4%
Otros Proyectos	107.740	30.227	77.513	31,4%	11,7%
<u>Total Inversión</u>	<u>3.015.411</u>	<u>501.605</u>	<u>2.513.806</u>	<u>34%</u>	<u>28,5%</u>
<u>Funcionamiento</u>	<u>101.804</u>	-	<u>101.804</u>	<u>68%</u>	<u>62,9%</u>
PRESUPUESTO MINENERGÍA	3.117.215	501.605	2.615.610	35,2%	29,6%

Tabla 7 Presupuesto de Inversión 2020 MinEnergía
Fuente: Ministerio de Minas y Energía

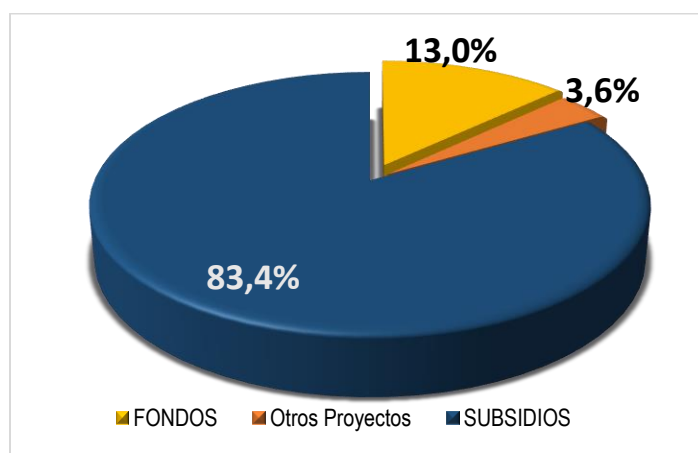


Ilustración 9 Proyectos de Inversión 2020 MinEnergía
Fuente: Ministerio de Minas y Energía

Adicionalmente, la OPGI realiza seguimiento al porcentaje de ejecución del presupuesto de inversión, a continuación, se muestra el histórico de los últimos 3 años, el cual tiene corte al 31 de julio del 2020 y está en millones de pesos corrientes.

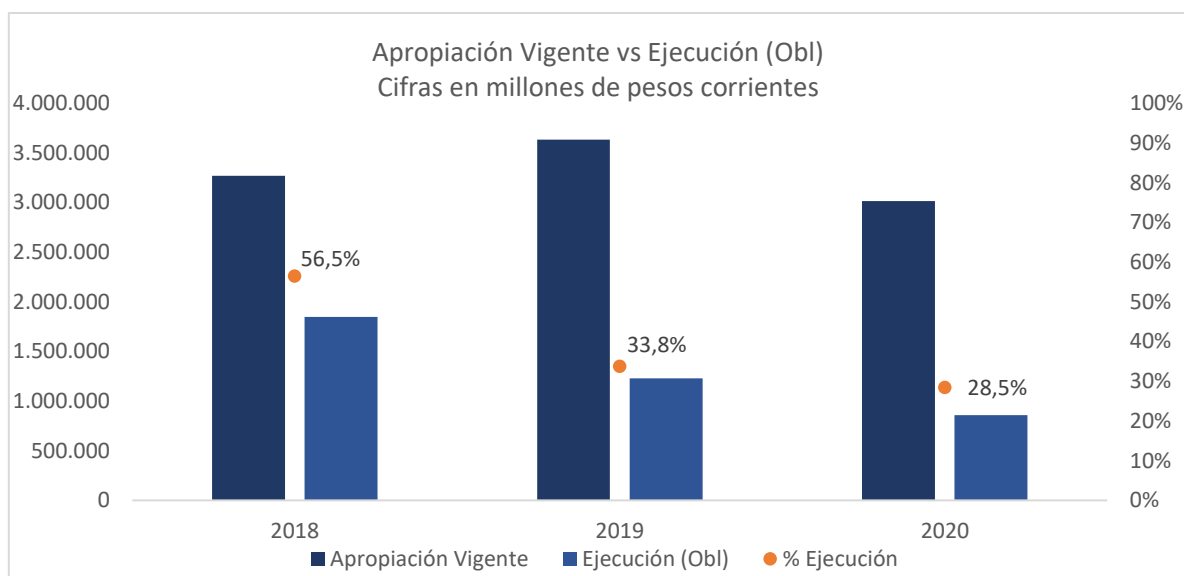


Ilustración 10 Apropiación Vigente vs Ejecución MinEnergía
Fuente: Ministerio de Minas y Energía

En lo referente a las reservas presupuestales, con corte al 31 de julio el Ministerio presenta los siguientes datos.

Concepto	Reservas	Obligado	% Oblig. /Reservas	Por Pagar
Funcionamiento	864	795	92,01	71
Inversión	437.033	300.585	68,78	139.510
Total Entidad	437.897	301.380	68,82	139.581

Tabla 8 Reservas presupuestales MinEnergía
Fuente: Ministerio de Minas y Energía

Como una actividad adicional, la OPGI ha tomado como buena práctica la definición de planes de choque con el fin de evitar la baja ejecución presupuestal de los proyectos, disminuir las barreras para la ejecución y cumplir con las metas propuestas. Para esto, durante el tercer trimestre, la OPGI se reúne con los formuladores, y conjuntamente, definen un plan detallado, mes a mes, con las actividades específicas que realizarán en lo restante de la vigencia y los compromisos asumidos para garantizar la obligación de los recursos asignados.

9.5.2 Cuota de inversión 2021

Para 2021, se cuenta con 35 proyectos y una cuota de asignación de \$4.086.504, asignados de la siguiente forma:

Distribución	Cuota 2021	Variación % Vig.20/21	No. Proyectos
Subsidios	3.599.997	43%	5
Fondos	391.800	-0,2%	5
Otros Proyectos	94.708	-12,1%	25

Tabla 9 Cuota de asignación MinEnergía
Fuente: Ministerio de Minas y Energía

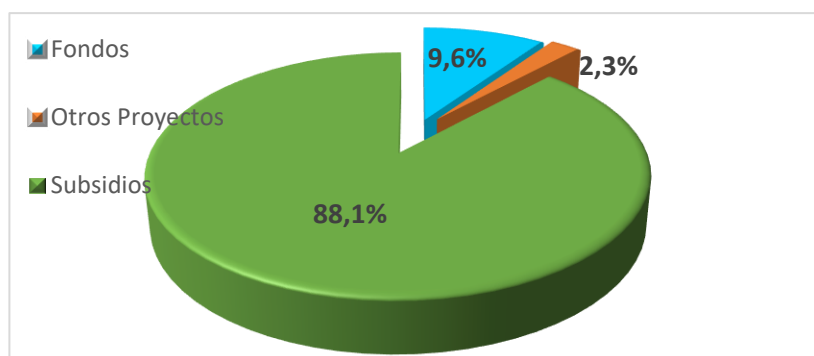


Ilustración 11 Proyectos cuota de inversión MinEnergía
Fuente: Ministerio de Minas y Energía

Con la finalidad de establecer criterios claros e iguales para los proyectos del Ministerio, y así poder definir la cuota de los proyectos, la OPGI diseño una matriz denominada Multidimensional, la cual a través de unos criterios evalúa cada proyecto.

Estructura	
Eje Y: Dimensión Estratégica	Eje X: Dimensión Técnica
• Iniciativas Transformacionales = 40% • Objetivos de Desarrollo Sostenible = 20% • Indicador Plan Nacional de Desarrollo = 30% • Contribución a la Transformación = 10%	• Ejecución (Obl) promedio 2018-2019 = 40% • Avance Producto promedio 2018 - 2019 = 40% • Focaliza, regionaliza y tiene trazadores = 10% • Acuerdo de Gestión junio 2020 = 10%

Ilustración 12 Matriz multidimensional MinEnergía
Fuente: Ministerio de Minas y Energía

A través de estos criterios se determina el segmento en que se ubica cada proyecto, lo cual representa ciertas características, como se ve en la siguiente imagen.

ESTRATÉGICO	SEGMENTO B Caracterización del segmento: • Proyectos con un alto grado de alineamiento a objetivos estratégicos. • Proyectos con un bajo desempeño en variables técnicas (ejecución financiera, avance de producto, regionalización o focalización. • Bajo cumplimiento de acuerdos de gestión. Oportunidades de fortalecimiento: Revisión del comportamiento del proyecto de inversión y de cadena de valor del proyecto.	SEGMENTO D Caracterización del segmento: • Proyectos de inversión con buen comportamiento financiero y cumplimiento en metas de producto. • Proyectos alineados a temas estratégicos y orientados a la contribución transformacional. Oportunidades de fortalecimiento: Mejoramiento en capacidades específicas tanto técnicas como estratégicas.
	SEGMENTO A Caracterización del segmento: • Proyectos con bajo rendimiento técnico, tanto en ejecución financiera como en cumplimiento de metas de producto. • Proyectos con bajo alineamiento a procesos estratégico: Plan Nacional de Desarrollo, Iniciativas transformacionales, Objetivos de Desarrollo Sostenible o contribución a la transformación • Bajo cumplimiento de acuerdos de gestión. Oportunidades de fortalecimiento: <u>RESTRUCTURACIÓN</u>	SEGMENTO C Caracterización del segmento: • Proyecto con un buen comportamiento en variables técnicas como cierre financiero, alcance y cumplimiento de las metas de producto. • Cumplimiento sobresaliente de acuerdos de gestión. • Proyectos con alineamiento bajo con Plan Nacional de Desarrollo, Objetivos de Desarrollo Sostenible, Iniciativas Transformacionales o contribución a la transformación. Oportunidades de fortalecimiento: Alineación del objetivo con la misionalidad institucional y objetivos país.
TÉCNICO		

Ilustración 13 Segmentos Matriz multidimensional MinEnergía
Fuente: Ministerio de Minas y Energía

Según esta metodología, los proyectos del Ministerio para el 2020 se encuentran en los siguientes segmentos: 4 proyectos en el segmento A, 3 proyectos en el segmento B, 18 proyectos en el segmento C y 7 proyectos en el segmento D.

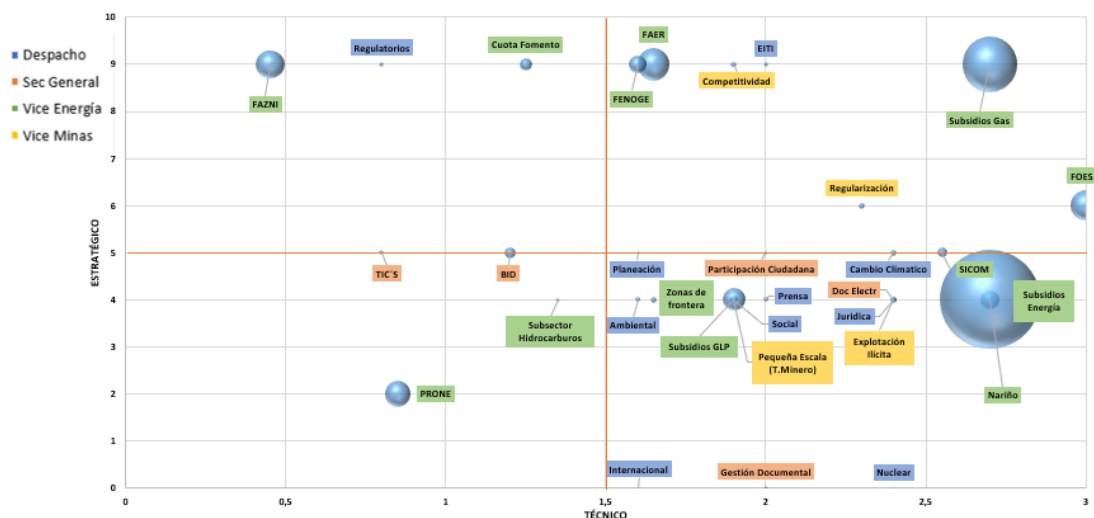


Ilustración 14 Proyectos por Segmento
Fuente: Ministerio de Minas y Energía

9.6 Grupo de Asuntos internacionales (GAI)

El Grupo de Asuntos Internacionales del Ministerio de Minas y Energía fue conformado mediante la Resolución 40117 del 1 de abril de 2020, con el fin de otorgar una mayor institucionalidad a la gestión de los asuntos internacionales del Ministerio.

9.6.1 Propuesta de Valor

El Grupo de Asuntos Internacionales es un articulador y aliado en la gestión internacional del sector minero-energético, que busca posicionar el Ministerio y sus adscritas en escenarios internacionales, captar recursos de cooperación internacional técnica y financiera y atraer inversión extranjera, de forma coordinada,

eficiente, transparente y atendiendo a las prioridades del sector, por medio de la construcción y el afianzamiento de relaciones de confianza con nuestros socios estratégicos

9.6.2 Proyecto de Inversión

El proyecto de inversión por el cual se ve respaldada la gestión del Grupo de Asuntos Internacionales es: *“Fortalecimiento de la sinergia institucional del sector minero energético de los escenarios estratégicos internacionales desde del nivel nacional”*.

9.6.3 Líneas de Trabajo del Grupo de Asuntos Internacionales

- **Línea de trabajo 1: Preparación de la participación del Ministro en escenarios internacionales.**

El GAI desarrolla un trabajo articulado con el Despacho del Ministro, en donde se analizan los eventos internacionales a los que es invitado o que se identifican como de interés para posteriormente decidir sobre la participación del Ministerio, definiendo nivel y tipo de participación. Semanalmente el Grupo revisa estos posibles espacios, y en caso de confirmar la participación, se procede a construir los insumos necesarios para el Ministro o los Viceministros. Para el seguimiento a esta tarea, el Grupo construyó una matriz a la cual tiene acceso la Secretaria Privada del Despacho.

- **Línea de trabajo 2: Articulación sectorial y gestión de la información internacional.**

El GAI en cumplimiento de su rol como articulador de la gestión internacional, trabaja coordinadamente con las dependencias del Ministerio, entidades adscritas del sector, Agencia de Cooperación Presidencial y Cancillería, manteniendo una comunicación fluida y constante a través de los puntos focales sobre oportunidades de cooperación, solicitudes de información sectorial, atención a compromisos internacionales, obligaciones de ley como el informe al Congreso sobre Ejecución de Tratados (Ley 947 de 2005), entre otros.

- **Línea de trabajo 3: Espacios de cooperación multilateral.**

El GAI se relaciona constantemente con organismos multilaterales como la Comunidad Andina de Naciones – CAN, la Agencia Internacional de Energía - IEA, la Agencia Internacional de Energías Renovables - IRENA, la Organización Latinoamericana de Energía Renovable - OLADE, el Proyecto de Integración y Desarrollo de Mesoamérica, entre otros. Para ello, se mantiene una constante comunicación con puntos focales de los organismos, participa en espacios de socialización de convocatorias y hace un rastreo a publicaciones y noticias importantes. El Minenergía ha liderado una meta regional que busca incentivar la penetración de la energía renovable en la región y alcanzar al menos un 70% de capacidad instalada en Energías renovables para el 2030 (RELAC por sus siglas en inglés). Actualmente la meta cuenta con el apoyo de OLADE y el BID y es co-liderada por los gobiernos de Chile y Costa Rica.

- **Línea de trabajo 4. Relaciones bilaterales.**

El GAI se relaciona constantemente con embajadas y homólogos en otros países identificando aliados estratégicos y definiendo canales de colaboración de cara a las necesidades de cooperación identificadas. Al igual que con los organismos multilaterales, las comunicaciones con estos actores están enfocados en la obtención de cooperación técnica o financiera, transferencia de conocimiento, becas para cursos, donaciones de estudios o consultorías, y obtención de respaldo frente a proyectos o iniciativas. Adicionalmente, se deben atender solicitudes relacionadas con compromisos diplomáticos a nivel país, como las comixtas o negociaciones bilaterales de agendas de cooperación.

Frente a esto, se coordina y participa en reuniones con las entidades adscritas y dependencias del Ministerio, se mantiene una constante comunicación con Cancillería, APC, las Embajadas y las Agencias, se participa en espacios de socialización de convocatorias, y similares.

El GAI actualmente trabaja de forma activa con 10 países en el marco de Memorandos de Entendimiento: Noruega (Programa petróleo para el desarrollo), India (MoU Hidrocarburos), Australia (MoU Hidrocarburos), Japón (MoU Minería), Canadá (Programa Educación para el Empleo en la Alianza del Pacífico y Convocatoria TAP- EDM), EEUU (MoU América Crece), Perú y Ecuador (Gabinetes Binacionales), Honduras y Bolivia (Comixtas).

- **Línea de trabajo 5: Consecución de recursos de cooperación internacional y estructuración de proyectos.**

El GAI tiene como una de sus principales funciones la gestión de recursos de cooperación internacional técnica y financiera para el desarrollo de iniciativas o proyectos del sector. En este proceso se realiza un mapeo de necesidades del sector y proyectos existentes, posibles fuentes de financiación, y acercamientos con aliados estratégicos. Entre los principales cooperantes del Ministerio y sus adscritas se encuentran el BID, el Banco Mundial y el Gobierno de Corea.

- **Línea de trabajo 6. Coordinación con Procolombia para atención de inversionistas extranjeros.**

Desde su creación, el GAI asumió la tarea de servir de interlocutor con Procolombia para atender los requerimientos de inversionistas extranjeros que están interesados en conocer las oportunidades de proyectos en el sector minero-energético.

El propósito de lo anterior es dar un mejor trato a los inversionistas y asegurar que se les brinde una información completa y confiable sobre el sector. Así mismo, se busca no desgastar innecesariamente a las áreas técnicas en reuniones inconducentes con inversionistas, particularmente a la UPME. Además, se quiere asegurar que las reuniones del alto nivel que solicite Procolombia con el Despacho del Ministro o los Viceministros tengan una agenda clara y adecuada.

9.7 Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG

Siendo el MIPG, un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades de los ciudadanos, es una herramienta objetiva y específica que el Ministerio ha venido implementando desde el año 2017, con la expedición del Decreto 1499, aunque anteriormente, ya tenían acciones implementadas en el marco de la versión 1 del MIPG y las políticas de desarrollo administrativo.

Con el fin de integrar los conceptos, elementos y criterios del MIPG, que permitirán la mejora continua en la gestión de la entidad, enmarcada siempre en la calidad y la integridad, garantizando los derechos y satisfaciendo las necesidades y expectativas de la ciudadanía, el Ministerio ha implementado y hecho seguimiento a las acciones adelantadas para el cierre de brechas, con lo cual, esperan generar resultados con valores, es decir, bienes y servicios que tengan efecto en el mejoramiento del bienestar de los ciudadanos.

Para esto, se ha concentrado en el análisis, seguimiento y medición de los resultados obtenidos en el Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión - FURAG, cuya última medición se realizó para la vigencia del 2019 y se publicaron sus resultados en el primer semestre de 2020. Además, la entidad utiliza los autodiagnósticos para la evaluación del estado de las políticas de gestión y desempeño, siendo estos dos instrumentos, los usados para la formulación de los planes de mejora y cierre de brechas.

A continuación, se describen las actividades desarrolladas por el Ministerio para alcanzar la implementación del MIPG:

- Se formalizó la institucionalidad e instancias del MIPG, a través de la Resolución 40011 de enero de 2020 “Por la cual se modifica el Modelo Integrado de Planeación y Gestión –MIPG, se crean, modifican o eliminan algunos comités y se derogan los artículos 15 al 32 de la Resolución 4 0662 de 2015.”
- Se definieron líderes de política y dimensión, quienes por sus funciones tienen competencia para el desarrollo de la temática encargada, en la tabla 10 se presentan los responsables de las políticas en el Ministerio.
- Se definió y llevo a cabo un proyecto, liderado por la OPGI, en el cual se adelantaron mesas de trabajo por dimensión, se realizaron jornadas académicas sectoriales, se realizaron mesas con las entidades adscritas y se realizó un seminario con Quality Fórum.
- Se cuenta con matriz de formulación y seguimiento de los planes de acción de cierre de brechas de todas las políticas del MIPG, el cual permite realizar seguimiento a la implementación y cuantificar los avances en tiempo real. Esta información es presentada periódicamente a la alta dirección en los Comités de gestión y desempeño y permite la toma de decisiones para la mejora.

DIMENSIONES		RESPONSABLE	POLÍTICAS		RESPONSABLE
1	Talento Humano	Subdirección de Talento Humano	1	Gestión Estratégica del Talento Humano	Subdirección de Talento Humano
			2	Integridad	Subdirección de Talento Humano

2	Direccionamiento Estratégico y Planeación	Oficina de Planeación y Gestión Internacional	3	Planeación Institucional	Oficina de Planeación y Gestión Internacional
			4	Gestión Presupuestal y eficiencia del gasto público	Oficina de Planeación y Gestión Internacional
3	Gestión con Valores para Resultados	Oficina de Planeación y Gestión Internacional	4	Gestión Presupuestal y eficiencia del gasto público	Subdirección Administrativa y Financiera - Grupos de Gestión financiera y contable, tesorería y presupuestos
			5	Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos	Oficina de Planeación y Gestión Internacional
			6	Gobierno digital TIC (para servicios, gobierno abierto y para la gestión)	Grupo de tecnologías de información y comunicaciones
			7	Seguridad digital	Grupo de tecnologías de información y comunicaciones
			8	Defensa Jurídica	Oficina Asesora Jurídica
			9	Servicio al ciudadano	Grupo de Gestión de la Información y Servicio al Ciudadano
			10	Racionalización de trámites	Oficina de Planeación y Gestión Internacional y Grupo de Participación y Servicio al Ciudadano
			17	Mejora normativa	Oficina Asesora Jurídica
			11	Participación ciudadana en la gestión pública	Grupo Participación y servicio al ciudadano
4	Evaluación de Resultados	Oficina de Planeación y Gestión Internacional	12	Seguimiento y evaluación del desempeño institucional	Oficina de Planeación y Gestión Internacional
5	Información y Comunicación	Grupo Participación y servicio al ciudadano	13	Gestión documental	Grupo de Gestión de la Información y Servicio al Ciudadano
			18	Gestión de la Información Estadística	Oficina de Planeación y Gestión Internacional – Direcciones técnicas
			14	Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción	Grupo de Gestión de la Información y Servicio al Ciudadano
6	Gestión del Conocimiento y la Innovación	Oficina de Asuntos Ambientales y Sociales	15	Gestión del conocimiento y la innovación	Oficina de Asuntos Ambientales y Sociales
7	Control Interno	Secretaría General	16	Control interno	Secretaría General

Tabla 10 Tabla de responsables dimensión y políticas MIPG – Ministerio

Fuente: Ministerio de Minas y Energía

En el marco de la mejora al proceso de direccionamiento estratégico y control institucional, las políticas de gestión y desempeño del MIPG a considerar, son la política de Planeación institucional y la política de Gestión presupuestal y Eficiencia del Gasto Público, que componen la dimensión dos de Direccionamiento Estratégico y Planeación. Como instrumento para la implementación de estas políticas la OPGI, diligencio los autodiagnósticos de las políticas correspondientes.

Para el cierre de brechas resultante de la implementación de los autodiagnósticos y los resultados del FURAG 2018, en lo referente a la Dimensión dos, la OPGI formuló un plan de mejoramiento con 4 actividades a ejecutar para el fortalecimiento e implementación de la política de planeación institucional y otro para la Gestión presupuestal y Eficiencia del Gasto Público con 4 actividades a ejecutar, los cuales se han venido desarrollando durante la vigencia 2020.

Para la evaluación del MIPG durante la vigencia 2019, el Ministerio de Minas y Energía diligenció el Formulario FURAG en marzo de 2020, dando cumplimiento a la normatividad vigente y con el fin de identificar posibles falencias y el avance de su gestión, durante el periodo evaluado. Obteniendo los siguientes resultados

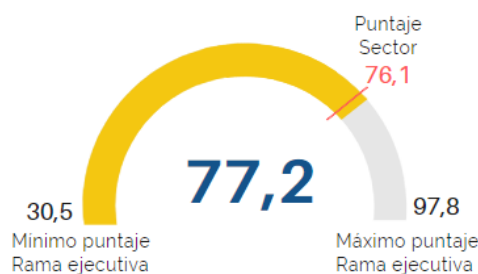


Ilustración 15 Ilustración del IDI Ministerio - FURAG 2019
Fuente: Ministerio de Minas y Energía

El Ministerio obtuvo un IDI del MIPG de 77,2 en la vigencia 2019, lo cual significa una disminución de 1,9 puntos con respecto al año 2018, en el que se obtuvo un IDI de 79,1. Adicionalmente, en los resultados por dimensión, se evidencia que el puntaje más alto obtenido por el ministerio es de 79,9 en la dimensión tres de Gestión con valores para resultados, y el más bajo fue de 70,1 en la dimensión seis de Gestión del conocimiento y la innovación. Por otro lado, los datos de la araña y la gráfica de barra en color naranja corresponden a los

mayores puntajes de referencia; es decir, a los puntajes más altos obtenidos por entidades del sector ejecutivo nacional, y como se puede apreciar, el Ministerio se encuentra al menos 20 puntos por debajo de estos puntajes.

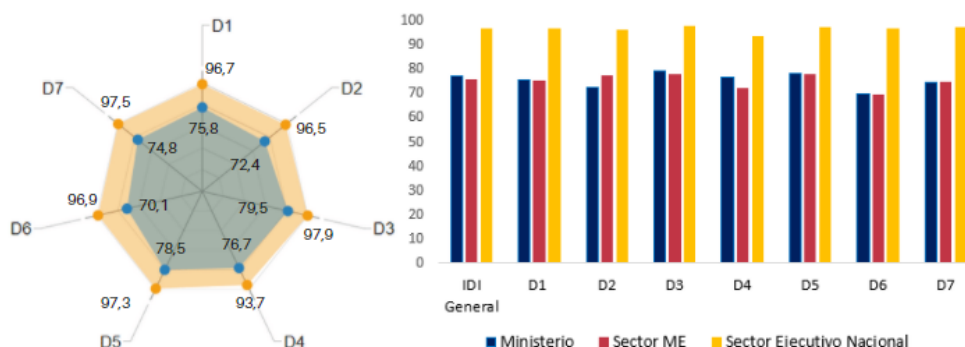


Ilustración 16 Ilustración IDI dimensiones MIPG comparativo - FURAG 2019
Fuente: Ministerio de Minas y Energía

Con respecto a las políticas, en 2019 se evaluaron las dieciséis políticas de Gestión y Desempeño que ya tenían línea base del FURAG 2018, además, se evaluaron dos políticas adicionales (Mejora normativa y Gestión de la información estadística) por primera vez. La política con menos puntaje es Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público, lo cual explica a su vez el bajo puntaje de la dimensión dos y la política con mayor calificación es la doce de Participación y servicio al ciudadano.



Ilustración 17 Ilustración IDI Políticas Ministerio - FURAG 2019
Fuente: Ministerio de Minas y Energía

La baja calificación de la Dimensión dos, que resulta de los puntajes obtenidos de las dos políticas de Planeación institucional (72,5) y de Gestión presupuestal (62,9), evidencia la necesidad de realizar un especial análisis en la brechas existentes y tomar acciones para cumplir con los criterios diferenciales para estas políticas expuestos en el manual operativo del MIPG.

El manual operativo brinda los elementos fundamentales para que las entidades públicas implementen el Modelo de manera adecuada y fácil, ya que contempla los aspectos generales que se deben tener en cuenta para cada una de las políticas de gestión y desempeño, su marco normativo, su ámbito de aplicación, sus propósitos, sus lineamientos generales.

10. Análisis resultante del diagnóstico

10.1 Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) vs Plataforma Estratégica del MinEnergía

Las políticas de gestión y desempeño del MIPG, cuentan con unos criterios diferenciales, que son características inherentes a los temas que abarca cada una

y permiten implementar y evaluar los requisitos e instrumentos que deben tener las entidades con respecto a la política. El consejo para la Gestión y el Desempeño adoptó los criterios diferenciales para la implementación del Modelo, tomando en cuenta la normatividad y los lineamientos del líder nacional de la política.

Para las políticas de la dimensión 2 los criterios diferenciales toman en cuenta el marco normativo, el plan nacional de desarrollo, la plataforma estratégica de la entidad, los recursos presupuestales y la alineación de la planeación y el presupuesto. Para establecer el grado de cumplimiento de los criterios del MIPG asociados al direccionamiento estratégico, planeación institucional, presupuesto y gestión presupuestal por parte de Ministerio de Minas y Energía, se realizó un comparativo entre estos criterios y la plataforma estratégica de la entidad, con el fin de identificar el estado actual de la dimensión en la entidad y proponer acciones de mejora. La matriz de comparación está disponible en el **Anexo A- Matriz de cruces NTC ISO 9001:2015 y MIPG**.

10.2 Requisitos de la NTC ISO 9001:2015 vs Plataforma Estratégica del Minenergía

En lo referente al sistema de gestión, el proceso de Direccionamiento estratégico da el marco estratégico para el cumplimiento de las metas y planes, y tiene por objetivo “Formular, ejecutar y hacer seguimiento a la Planeación Estratégica del Ministerio, de acuerdo con los lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, orientado al mejoramiento continuo y el cumplimiento de los objetivos institucionales”. Por lo cual, tiene una gran responsabilidad en el SG, al responder directa o indirectamente por los siguientes requisitos de la NTC ISO 9001:2015:

- 4.1 Comprensión de la organización y su contexto
- 4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas
- 4.4 Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos
- 5.1.1 Liderazgo y compromiso para el Sistema de Gestión de la Calidad
- 5.2 Política de la calidad
- 6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades
- 6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos
- 6.3 Planificación de los cambios
- 7.1.1 Generalidades de recursos
- 7.5 Información documentada
- 9.1.1 Generalidades de seguimiento, medición, análisis y evaluación
- 9.1.3 Análisis y evaluación
- 9.3 Revisión por la Dirección
- 10.2 No conformidad y acción correctiva

Con el fin de evaluar el grado de cumplimiento de estos requisitos de la NTC ISO 9001:2015, asociados al proceso de Direccionamiento Estratégico, y compararlo frente a la plataforma estratégica del Ministerio de Minas y Energía se realizó un matriz de comparación, con el fin de identificar el estado actual del marco estratégico del sistema de gestión e identificar posibles propuestas de mejora. La matriz de comparación está disponible en el **Anexo A- Matriz de cruces NTC ISO 9001:2015 y MIPG.**

10.3 Oportunidades de Mejora en común NTC ISO 9001: 2015 – MIPG

A partir de los análisis realizados en los puntos 10.1 y 10.2, en el que se identificó el estado y las propuestas de mejora de los diferentes ítems revisados, relacionados con la plataforma estratégica, el Sistema de gestión del Ministerio de Minas y Energía, el MIPG y la NTC ISO 9001:2015, se establecieron los puntos en común entre ambos cruces, identificando claramente oportunidades de mejora en común de los dos análisis, que evidencian la articulación existente entre el Modelo y la norma técnica internacional.

Al definir estos puntos en común, se identificaron posibles productos que serían de utilidad para la organización y que podrían permitirle el cierre de las brechas y la mejora continua, tanto en lo referente al MIPG como a su sistema de gestión. A continuación, se encuentra la tabla resumen del cruce y los productos que serán entregados al Ministerio, como resultado de este proyecto de investigación

Oportunidades de Mejora en común ISO 9001- MIPG y Productos propuestos	
Oportunidad de mejora / Propuesta	Producto
Propuesta de formato y metodología para el documento de capacidades.	Formato Análisis de Capacidades MINENERGÍA
	Documento Guía para Diligenciar el Análisis de Capacidades
Propuesta de una campaña interna de comunicación a todos los niveles de la organización, en la que se difunda la política y objetivos del SGC, así como la plataforma estratégica, a través de los canales habituales (redes sociales y correo electrónico).	Documento guía para la campaña de comunicación interna
Propuesta documento donde se identifique claramente los roles y responsabilidades de la OPGI, en temas presupuestales.	Documento de roles y responsabilidades de la OPGI en temas presupuestales

Propuesta de encuesta rápida y ágil para los usuarios para conocer las oportunidades de mejora a la prestación de los trámites y servicios de la Entidad.	Ficha técnica Encuesta - trámites y servicios
Propuesta mapa de procesos de acuerdo con las necesidades de la Entidad.	Mapa de procesos, ajustado
Propuesta caracterización del proceso de Direccionamiento Estratégico y Control Institucional, incluyendo el grupo de Asuntos Internacionales.	Caracterización proceso de Direccionamiento Estratégico y Control Institucional, ajustada
Realizar en página web y/o en redes sociales una consulta para que los grupos de valor indiquen que esperan de la planeación estratégica 2021, indagando que productos consideran deben hacer parte de la planeación del ministerio.	Ficha técnica Encuesta - planeación estratégica 2021
Proponer un espacio abierto en la página web, donde los ciudadanos o grupos de valor que consideren que son partes interesadas del sector, se puedan inscribir y formar parte de la planeación. Esto con el fin de citarlos a mesas de trabajo para la construcción de los planes de la Entidad.	Propuesta para generar un espacio abierto de participación en la página web del Ministerio
Presentación de información y criterios a tener en cuenta en la formulación del Plan de Acción Anual de 2021.	Diapositivas para la Formulación del Plan de Acción Anual de 2021.
Propuesta de indicadores de gestión OPGI	BSC OPGI
Propuesta de riesgos de la OPGI	Mapa de riesgos y oportunidades OPGI
Propuesta de oportunidades de la OPGI	
Propuesta sobre mejora al flujo de revisiones de los planes de mejora resultantes de las auditorías de calidad	Propuesta de revisiones de los planes de mejora resultantes de las auditorías de calidad por OPGI
Instrucciones para el vídeo de revisión por la dirección	Propuesta para la revisión por la dirección

Tabla 11 Oportunidades de Mejora MIPG-NTC ISO 9001:2015

Fuente: Elaboración Propia

11. Propuestas resultantes del proyecto

11.1 Propuesta de ajuste al mapa de procesos actual del MinEnergía y a la caracterización del proceso de Direccionamiento estratégico

Teniendo en cuenta la revisión realizada al mapa de procesos actual del Ministerio, a los procesos de los que es responsable la OPGI, a los diagnósticos realizados al sistema de gestión y al MIPG, se determinó necesario proponer un ajuste al mapa de proceso de la entidad, ya que se identificó que el proceso de

gestión internacional hace parte de las actividades del proceso de direccionamiento estratégico.

Por lo cual, se construye una propuesta de caracterización para el proceso de direccionamiento estratégico, en el cual se revisó todo el ciclo PHV, se relacionaron las entradas y salidas y se incluyeron las actividades de los temas internacional. Esta propuesta se puede ver en el **Anexo B – Ajuste de caracterización Direccionamiento Estratégico** de este proyecto.

Adicionalmente, durante el proceso de revisión y construcción de esta propuesta, se evidencio la posibilidad de realizar otro ajuste al mapa de procesos de la entidad, el cual está relacionado con el proceso de servicio al ciudadano. Realizando un ejercicio de benchmarking, se evidencio que, en entidades del tipo y función similares al ministerio, se define al servicio al ciudadano como uno de los procesos estratégicos para el cumplimiento de su misión, dado que, como entidades públicas, toda su gestión está enfocada a satisfacer las necesidades y expectativas de la ciudadanía, tomando como referencia estas necesidades para la definición de la misión, los objetivos y los planes institucionales.

Así mismo la esencia del proceso de servicio al ciudadano es lograr la divulgación de información a los grupos de interés, esto se constituye como un mecanismo de relacionamiento con los ciudadanos, desde el enfoque de la comunicación estratégica.

A continuación, se incluye la propuesta de mapa de procesos, tomando en cuenta estos dos ajustes, con el fin de ser revisada y evaluada por el Ministerio, para su

posible implementación. Sin embargo, es importante mencionar que, teniendo en cuenta el alcance y objetivo de este proyecto, no se realizó una revisión exhaustiva de todos los procesos del Ministerio, por lo cual, es posible que deban realizarse otras mejoras al mapa de procesos de la entidad.



Ilustración 18 Ajuste Mapa de procesos
Fuente: Elaboración Propia

11.2 Propuesta de Batería de Indicadores para el proceso de Direccionamiento Estratégico

Una vez validados los instrumentos utilizados por el proceso de direccionamiento estratégico para medir su gestión, se identificó que únicamente se cuenta con los indicadores del Plan de acción institucional, los cuales no permiten medir a profundidad la gestión del proceso, ni identificar oportunidades de mejora en términos de productividad, eficiencia y calidad. Por lo cual, se propone contar con

una batería de indicadores de desempeño por proceso, que permitan la operación eficaz y la medición y control de estos.

Por lo cual se construye un tablero de control BSC para el proceso de direccionamiento estratégico, que contiene indicadores que buscan medir la gestión del proceso, los cuales permitirán la toma de decisiones y la definición de controles apropiados, que conlleven a la mejora continua del proceso de direccionamiento estratégico. El BSC propuesto está disponible en el **Anexo C – BSC Proceso de Direccionamiento Estratégico**.

11.3 Propuesta de presentación para la formulación del Plan de Acción 2021

Analizando el proceso de formulación de los instrumentos de planeación por parte del Ministerio, en especial el del Plan de Acción Anual, se evidencio que las áreas desconocen sus compromisos e información relevante a la hora de formular este importante instrumento, lo cual conlleva a la desarticulación entre lo planeado, las capacidades y los recursos disponibles. Además, dificulta el seguimiento y análisis de los objetivos estratégicos, al no contar con indicadores adecuados para medir el avance y cumplimiento de estos.

Por lo cual, se propone un esquema de presentación, que incluye los temas relevantes a ser tenidos en cuenta por las áreas del Ministerio, con la finalidad de dar criterios e información actualizada y compilada para la formulación de las acciones, indicadores y metas para la vigencia 2021, de forma práctica y fácil de analizar, para ser conocida y revisada, tanto por los servidores que formulan el plan como por los líderes de las áreas.

El formato de la presentación propuesta contendrá los siguientes temas: Compromisos PND, indicadores PES y PEI, CONPES, SINERGIA, seguimiento a riesgos, estado de los documentos, trámites y OPAs, PQRS, seguimiento al plan de acción de la vigencia, ejecución presupuestal, cuota aprobada vigencia siguiente y proyectos de inversión. Los cuales se deberán consolidar por la OPGI y entregar, de manera personal, a cada área durante el proceso de formulación del PAA 2021. Esta propuesta está disponible en el **Anexo D – Insumo de Formulación PAA 2021.**

11.4 Propuesta de riesgos y oportunidades

Teniendo en cuenta la revisión realizada a la gestión de riesgos del Ministerio, se identificó que disponen de una metodología, política y lineamientos orientados a identificar, valorar, controlar, tratar y realizar seguimiento a los riesgos de todos sus procesos. Sin embargo, no se evidencia la determinación, consideración y tratamiento de las oportunidades de los diferentes procesos.

Así mismo, realizando una revisión de los riesgos definidos para el proceso de direccionamiento estratégico y control institucional, se evidencia que no hay riesgos asociados a la articulación que deben tener los planes internos con los planes nacionales y sectoriales, tampoco se evidencia la identificación de un riesgo orientado a la ejecución presupuestal de los proyectos de inversión, siendo este un tema crítico para la Entidad y para el proceso, teniendo en cuenta que se presentan inconvenientes para lograr una ejecución presupuestal eficiente. Adicionalmente, y teniendo en cuenta la adición de las actividades relacionadas con Asuntos

Internacionales al proceso, se debe evaluar la posibilidad de existencia de riesgos que impidan el logro eficiente de estas actividades.

Teniendo en cuenta lo anterior, se identifican tres riesgos nuevos para el proceso de direccionamiento estratégico y control institucional, orientados a gestionar y administrar los 3 temas críticos, los cuales son: 1. Desarticulación entre Planes de Acción Anuales con los Objetivos Estratégicos de la Entidad, PND, PES y PEI, 2. Incumplimiento de compromisos al no ejecutar las apropiaciones de los proyectos de inversión y 3. Desarticulación de la Gestión Internacional del Sector. El mapa de riesgos propuesto para el proceso se encuentra disponible en el **Anexo E – Propuesta Riesgos y Oportunidades Direccionamiento Estratégico**.

Como parte de la gestión integral de riesgos y oportunidades y teniendo en cuenta el formato y la metodología propuesta para abordar las oportunidades de la OPGI, se recomienda al Ministerio que dentro de su metodología de administración de riesgos se incorpore la administración de las oportunidades para todos los procesos de la Entidad, teniendo en cuenta las actividades y responsables que se encuentran en el anexo mencionado previamente. El alcance de las responsabilidades de la OPGI, es el de asesoramiento y seguimiento, la ejecución de las actividades son responsabilidad del líder del proceso.

11.5 Propuesta de definición de capacidades institucionales

Actualmente, el Ministerio no cuenta con un documento consolidado de la información de las capacidades institucionales, en la cual se identifiquen claramente los recursos financieros, humanos, tecnológicos, de infraestructura, de tecnología,

de información y de gestión documental, que tiene disponible la entidad para dar cumplimiento a sus objetivos y metas estratégicas. Por lo cual, no se puede garantizar que lo planeado se pueda ejecutar sin complicaciones, dado que no se conoce todas las variables que afectarían la ejecución.

Como propuesta a este punto, se entregan dos documentos que buscan apoyar al proceso de direccionamiento en la identificación y definición de las capacidades institucionales requeridas para lograr los resultados organizacionales. Por lo cual, como **Anexo F – Documento guía para diligenciar análisis de capacidades** está disponible una propuesta de metodología para definir las capacidades y como **Anexo G – Análisis de Capacidades Minenergía** se entrega un informe parcialmente diligenciado de capacidades.

11.6 Propuesta de encuestas de percepción sobre los tramites y servicios

Dado que el proceso de direccionamiento no tiene identificados ni caracterizados a sus grupos de valor, le es imposible medir la percepción que estos tienen de las actividades que adelanta, y tampoco puede hacerlos partícipes de ejercicios como la formulación de los planes estratégicos, de manera personalizada o directa, lo cual reduce la participación de la ciudadanía en esta clase de actividades y limita la comunicación estado-ciudadano.

Esto ha dificultado la recolección de opiniones y/o sugerencias de los grupos de valor que permitan la mejora continua y se enfoquen en satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos. Por lo cual, se propone realizar una encuesta de percepción enfocada a los grupos de valor del proceso de direccionamiento, en la

que estos puedan indicar sus expectativas y requerimientos con respecto a la planeación estratégica 2021, indagando que productos consideran deben hacer parte de esta. Esta encuesta se sugiere que se realice a través de la página web y también, aprovechando la alta participación de la ciudadanía, a través de las redes sociales, para tener una mayor recolección de información. La propuesta de ficha técnica de encuesta está disponible en el **Anexo H – Encuesta Planeación Estratégica Minenergía.**

Adicionalmente, se propone realizar otra encuesta de percepción, enfocada a los trámites y servicios que brinda el Ministerio, ya que, si bien el proceso de direccionamiento no es el encargado de llevar a cabo los trámites, si es el llamado a “Elaborar estudios y presentar propuestas sobre la organización y desarrollo administrativo, simplificación, agilización y modernización de trámites y procedimientos”, como se describe en las funciones de la OPGI. Para esta propuesta se entrega ficha técnica de la encuesta, la cual está disponible en el **Anexo I – Encuesta Trámites Minenergía**

11.7 Propuesta de campaña interna de comunicación

Uno de los temas relevantes tanto para la NTC ISO 9001:2015 como para el MIPG, es la toma de conciencia de todos los servidores, enfocada principalmente a temas estratégicos de la organización, como los es la política y objetivos de calidad y la plataforma estratégica (PES, PEI, PAA). Si bien el proceso de direccionamiento estratégico del Ministerio a propendido por comunicar, divulgar y generar recordación e interiorización de esta información por parte de los colaboradores, se

evidencia la necesidad de profundizar en estos ejercicios, en especial, por la alta rotación de personal, buscando llegar al mayor número de servidores y dar a conocer la relevancia de esta información.

Por lo cual, se propone realizar una campaña interna de comunicación sobre la plataforma estratégica del Ministerio, con el concepto creativo “Yo conozco la corriente de MinEnergía”, la cual busca que los servidores puedan interiorizar la entidad, haciéndola propia al conocer sus objetivos, sus planes, metas, política y demás información estratégica. La propuesta de campaña se compone de tres fases: 1. Expectativa, 2. Lanzamiento y 3. Sostenimiento, y se puede encontrar en el **Anexo J- Campaña interna de comunicación**.

11.8 Propuesta para la revisión de los planes de mejora

Al realizar la revisión del sistema de gestión del Ministerio, uno de los insumos analizados fue el resultado de la auditorías internas y externas de calidad, ya que son entradas para la de Revisión por la dirección, una parte fundamental del proceso de direccionamiento estratégico. Con lo cual, se evidencio un hallazgo reiterativo dejado al Ministerio, relacionado con la identificación de causas raíz y el cierre efectivo de la son conformidades.

Al analizar estos hallazgos reiterativos, fue posible evidenciar que los planes de mejora formulados como resultados de las auditorias de calidad no identifican las causas raíz de los hallazgos, no implementan la metodología documenta que tiene el Ministerio y, por ende, no evitan que se presente el hallazgo nuevamente en este u otro procesos de la entidad.

Por lo cual, se propone a la OPGI realizar una revisión exhaustiva de todos los planes de mejora formulados por los procesos del Ministerio, que salgan como resultado de las auditorías de calidad. Para esto, se recomienda contar con un grupo de profesionales con conocimientos específicos en sistemas de gestión y experiencia en temas de auditoría y mejora, los cuales revisaran los planes de mejora y análisis causa efecto que realizan las áreas durante el ciclo de auditorías internas, antes de ser radicados oficialmente y validado por el auditor interno que levanto el hallazgo.

Este ejercicio, si bien conlleva una gran dedicación por parte del equipo de la OPGI, garantizara la eliminación efectiva de los hallazgos y la eliminación de las causas reales que los originaron, lo cual genera mejora continua en todo el sistema. Adicionalmente, a largo plazo, se espera que este acompañamiento fuerte y permanente, disminuya los reprocesos en la etapa de seguimiento a las acciones formuladas en los planes, los hallazgos e incumplimiento a los requisitos y las necesidades de revisión, dado que con la asesoría que se brindara inicialmente, se dará formación indirecta a las áreas, quienes deben interiorizar la forma correcta en que deben formular sus planes de mejora.

11.9 Documento de roles y responsabilidades de la OPGI en temas presupuestales

Una vez revisados los roles y responsabilidades de la OPGI frente al proceso de Direccionamiento se determina que el Ministerio y la OPGI los define en los manuales de funciones y contratos para el caso de los contratistas. Aun así, al interior de la documentación de la Entidad, puntualmente en los procedimientos

presupuestales no se identifican bien los roles y responsabilidades, y no se definen de forma clara, las responsabilidades de la Oficina de Planeación y Gestión Internacional y del Grupo de Gestión Financiera, en lo correspondiente a temas de presupuesto.

Por lo cual se propone la entrega de un documento donde se identifiquen claramente los roles y responsabilidades de la OPGI en temas presupuestales, que permita definir con claridad el alcance de los procesos y sus responsabilidades, el documento mencionado se encuentra en el **Anexo K – Ruta de actividades y responsabilidades - OPGI Presupuestos**

11.10 Propuesta para generar un espacio de participación en la página web del Ministerio

Como ya se mencionó en la propuesta 11.6, el proceso de direccionamiento no tiene identificados ni caracterizados a sus grupos de valor, con lo cual se le dificulta la recolección de opiniones y/o sugerencias que permitan la mejora continua del proceso y se enfoquen en satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

Si bien la OPGI realiza procesos de divulgación y consultas públicas de algunos de los temas que lidera, se evidencia la necesidad de fortalecer la participación de los grupos de valor en la construcción de los planes de la Entidad, la cual debe ir más allá de la sola divulgación y consulta, tomando un rol más activo en el fomento de la participación de los grupos de valor.

Por lo cual, se propone generar un espacio abierto en la página web de la entidad, en el cual los ciudadanos o grupos de valor que consideren que son partes

interesadas del sector, en especial del procesos de direccionamiento, puedan inscribirse de manera autónoma, y pasar a ser parte de la base de datos del proceso, con lo cual se les garantiza la participación en los procesos de planeación y demás actividades adelantadas por la OPGI, dado que se cuenta con datos como correo o nombre de la empresa.

A través de esta propuesta, se espera que la OPGI utilice la base de datos que se pueda recolectar de este espacio, para invitar activamente a sus grupos de valor a ser parte de mesas de trabajo para la construcción de los planes de la Entidad.

11.11 Propuesta para la revisión por la dirección

El Ministerio realiza de manera planificada y en periodos regulares (una vez al año) la revisión por la dirección, la cual es liderada por el proceso de Direccionamiento Estratégico y Control Institucional, quien realiza la convocatoria y prepara los insumos que evidencian la eficacia del SG, con el fin de ser evaluado por la Alta Dirección para la toma de decisiones y la mejora continua.

El proceso de Direccionamiento solicita, analiza y consolida los insumos que servirán como entrada para la revisión por la dirección, los acondiciona en una Presentación Power Point y el líder del proceso los expone a la Alta Dirección en un comité. Como resultado de la revisión por la dirección, el proceso de Direccionamiento consolida las conclusiones y documenta las salidas, las cuales se clasifican en oportunidades de mejora, necesidades de cambio del SG y necesidades de recursos, dejando la evidencia, aunque no se generen acciones.

Las evidencias de la planeación, ejecución y conclusiones de la revisión por la dirección se encuentra documentada por el proceso de Direccionamiento estratégico. Adicionalmente se publica información relevante para las partes interesadas en el link <https://www.minenergia.gov.co/en/revision-por-la-alta-direccion1>.

En lo referente al numeral de revisión por la dirección, el proceso de direccionamiento estratégico cumple a cabalidad todos los requisitos, sin embargo, se propone realizar de forma más dinámica y consolidada la presentación de las entradas a la revisión por la dirección, con el fin de que sean más sencillas de analizar por parte de la alta dirección y generen oportunidades de mejora al SG. Por lo cual, se propone que la OPGI realice un vídeo corto, en el cual se incluya la siguiente información consolidada, que puede ser contada por una vos en off y mostrando graficas:

1. Estado de los compromisos anteriores (si los hay), solo mencionando si se cumplieron, que está pendiente y por qué.
2. Ajustes y/o cambios a la Planeación estratégica (PES y PEI), mencionando cuales son los cambios y por qué se dieron, de manera puntual.
3. Información sobre el desempeño y la eficacia del sistema de gestión, que debe incluir: resultados de encuestas o mediciones de la satisfacción de la ciudadanía, los resultados de los Objetivos de calidad del año, los productos no conformes que se generaron, las no conformidades y acciones correctivas resultantes de las auditorías internas y externas de calidad, los resultados de los indicadores por procesos y el desempeño de los

proveedores (solo si se presentaron inconvenientes o indicar que los proveedores del Ministerio cumplieron a cabalidad).

4. Los riesgos totales, segregados según su clasificación y por procesos, cuales se materializaron y las acciones generales para mejorar la gestión del riesgo en la entidad.

5. Las oportunidades de mejora generales del Sistema de gestión, propuestas por la OPGI o los procesos.

Se recomienda que el video no dure más de 5 minutos, sea lo más atractivo visualmente, mantenga un lenguaje claro y básico, que todos los servidores y la ciudadanía puedan entender, dado que, se considera importante que se divulgue en toda la organización y se publique para que la ciudadanía también tenga acceso a la información del estado del sistema de gestión del Ministerio.

Igualmente, no se recomienda eliminar la reunión como tal, pero se considera que un video, donde se consolide todas las entradas permitiría que, en el espacio de trabajo se discutan los resultados obtenidos y se propongan oportunidades de mejora, necesidades de cambio y de recursos, sugeridos por la alta dirección; siendo la reunión un espacio más de discusión que de presentación. Con lo cual, se espera que se dinamice el espacio, se mejore la comunicación y se genere apropiación de esta.

12. CONCLUSIONES

Como parte de este proyecto de investigación, fue posible conocer a fondo el proceso de Direccionamiento Estratégico y Control Institucional del Ministerio de Minas y Energía, al igual que el estado y acciones adelantadas para la implementación de la dimensión de direccionamiento estratégico y la política de planeación institucional del MIPG. Siendo estos, dos tópicos importantes para la formulación y definición de las plataformas estratégicas de las entidades gubernamentales, ejercicio que permite dar norte a las políticas y ejecutar efectivamente los proyectos de gobierno, los cuales tiene la finalidad de satisfacer las necesidades y expectativas de todos los colombianos.

Por consiguiente, el presente proyecto se enfocó en identificar aquellas oportunidades de mejora relacionadas con el MIPG y el proceso de direccionamiento que pudieran generar un impacto positivo en la Entidad, especialmente en la Oficina de Planeación y Gestión Internacional-OPGI, quien lidera los temas de planeación, presupuesto y gestión internacional del Sector Minero Energético. Se obtuvieron 11 propuestas puntuales de mejora, que abarcan una revisión exhaustiva de los requisitos de la NTC ISO 9001:2015 y los criterios y atributos para la implementación de la dimensión 2 del MIPG. A continuación, enunciamos las principales conclusiones del proyecto.

- A pesar de la situación anormal que vivió el país durante la vigencia 2020, debido especialmente a la pandemia por Covid 19, el Ministerio de Minas

y Energía se acoplo a los cambios de manera rápida y eficiente, permitiendo el adecuado desarrollo de este proyecto, el cual se ejecutó cien por ciento a través de medios virtuales. Esto permitió comprender lo robusto del Sistema de Gestión de la Entidad, el rol decisivo que tiene la Alta Dirección y los líderes de los procesos para la continua prestación del servicio y la relevancia de la ciudadanía y partes interesadas en los proyectos del Minenergía.

- Debido a la transparencia proactiva que maneja el Ministerio de Minas y Energía fue posible encontrar la mayor parte de la información requerida para este proyecto publicada en la página web de la Entidad, lo cual facilitó la determinación de la situación actual de la Entidad, en lo referente a la planeación y seguimiento, el Sistema de Gestión de la Calidad y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Con lo cual, fue posible realizar un diagnóstico exhaustivo y completo del estado del Ministerio, que sirvió como base para la comprensión de la organización y la identificación de posibles acciones de mejora.

- Como parte del presente proyecto, se planearon y ejecutaron entrevistas con los coordinadores internos de la Oficina de Planeación y Gestión Internacional, los cuales lideran el proceso de Direccionamiento Estratégico, estas entrevistas permitieron conocer a profundidad las diferentes actividades de planeación, presupuesto, asuntos internacionales y seguimiento. Y a partir de la información recolectada fue posible revisar el proceso foco de este proyecto, conocer y evaluar las interrelaciones, riesgo, indicadores, la documentación y las actividades puntuales que los componen, con esta información y

entendimiento fue posible proponer ajustes y recomendaciones que permitieran a la Entidad cumplir con lo establecido en el MIPG y llevar a cabo la mejora continua de su Sistema de Gestión.

- Al poder contar con toda la información del estado del Ministerio y evaluar los atributos esperados que debe alcanzar la entidad basándonos en el manual operativo del MIPG y demás información dada por el Departamento Administrativo de la Función Pública, así como tomando en cuenta todo el conocimiento, las asesoría y la experiencia adquiridos en los diferentes módulos a lo largo de la especialización, fue posible construir una propuesta de mejora robusta y de fácil aplicación, que esperamos pueda mejorar la gestión interna del ministerio y se vea reflejada en la mejora de los resultados obtenidos en el FURAG 2020 y en las auditorias, internas y externas de calidad.

- Durante la ejecución de las actividades del proyecto se realizó una evaluación del estado de cumplimiento entre los numerales de norma ISO 9001: 2015 aplicables al proceso de Direccionamiento estratégico y Control Institucional VS la evidencia de cumplimiento; esto mismo se hizo con los atributos de calidad de la Dimensión No. 2 del MIPG. Esta evaluación permitió evidenciar que los requerimientos del MIPG fortalecen la implementación de la norma en el proceso de Direccionamiento. Por tanto, se puede concluir que el MIPG es un sistema de gestión y mejoramiento continuo que permite generar y potenciar sinergias e interacciones con las exigencias de la ISO 9001:2015.

- Si bien la aplicación de la totalidad de las propuestas supera el umbral de este proyecto, actualmente la Oficina de Planeación se encuentra validando la implementación de varias de ellas, como lo son las actualizaciones de su caracterización, riesgos, oportunidades e indicadores, los cuales en el mes de diciembre y enero se espera sean ajustados, tomando en cuenta la propuesta del equipo. Además, la propuesta de realizar una presentación para la formulación del Plan de Acción 2021, fue totalmente acogida, se presentó a la jefe de la OPGI y al Coordinador del Grupo de Gestión y Seguimiento y se apoyó en la consolidación de la información para las 23 áreas del Ministerio. El producto final, fue enviado a cada líder y enlace, como principal insumo a utilizar durante la formulación del PAA 2021, demostrando que, para la Entidad la propuesta formulada es relevante, practica e importante en su proceso de mejora continua.
- Finalmente, se puede concluir que el proyecto fue exitoso, dado que se cumplieron los objetivos planeados y como resultado se obtuvieron productos útiles para la organización, que evidencian la intervención de mejora realizada al sistema de gestión del Ministerio de Minas y Energía, la cual permitirá a la Oficina de Planeación, definir una ruta de acción durante la vigencia 2021, a partir de las propuestas de mejora enunciadas y con miras a fortalecer su plataforma estratégica.

13. RECOMENDACIONES

Como parte final del presente proyecto, y con miras a una continuación del mismo, se mencionan una serie de recomendaciones, surgidas de la experiencia de llevar a cabo este ejercicio.

- Debido a la reglamentación y condiciones especiales de las entidades públicas, puede llegar a ser más difícil implementar este tipo de proyectos, sin embargo, se recomienda que, como parte previa a la definición del mismo, se realice un acercamiento a la alta dirección de la organización para establecer cuáles son sus necesidades e intereses, con el fin de enmarcar el proyecto según esas metas. Esto permitirá tener mayor relevancia y aceptación del proyecto, y facilitará la aplicación de los resultados obtenidos.
- Si bien, la mayor parte de la información de las entidades es pública, se recomienda realizar entrevistas personales con los líderes de las temáticas en las que se va a centrar el proyecto, y si se ve necesario, con otros servidores que manejen a profundidad la información, ya que, para entender la realidad de los procesos, los riesgos, metas y obstáculos o dificultades de mejora, es necesaria la interacción con las personas realmente involucradas en el día a día de la organización. Esto permitirá, conocer a fondo el proceso y poder dar propuestas relevantes y que generen mejorías significativas.

- Este proyecto tenía por alcance únicamente el proceso de direccionamiento estratégico, por lo cual, se recomienda al ministerio replicar esta metodología en los demás procesos de su sistema de gestión, esto permitiría identificar propuestas de mejora y articularlas con los requerimientos para la implementación del modelo integrado de planeación y gestión. Con lo cual, se vería una mejora integral de todo el modelo, que sería medible a través del FURAG, dando cumplimiento a metas institucionales y sectoriales.

- A través de este proyecto fue posible identificar los puntos de cruce y temas relevantes que aparecen tanto en la NTC ISO 9001:2015 y el MIPG, evidenciando la clara necesidad de trabajar de manera articulada ambos temas, para evitar reprocesos y orientar todas las acciones hacia una mejora integral. Por lo cual, se recomienda al Ministerio, revisar de manera conjunta los requisitos y recomendaciones de la norma técnica y el modelo, con el fin de construir un único plan de trabajo robusto e integral que abarque todas las acciones de mejora para la gestión administrativa de la entidad.

- Se logró evidenciar que actualmente el Ministerio de Minas y Energía cuenta con indicadores que miden el desempeño de sus planes, sin embargo, no se evidenció una metodología que permitiera identificar, implementar y realizar seguimiento a indicadores de proceso que permitan medir el cumplimiento, eficacia, efectividad y eficiencia de los objetivos de cada proceso. Por tanto, se recomienda implementar una metodología que identifique todos aquellos indicadores de gestión, para conocer el estado de los procesos de la

Entidad, la toma de decisiones y la mejora continua. En el presente proyecto, se propone una ficha técnica de indicadores y un cuadro de mando integral, esta misma metodología puede desplegarse en todos los procesos de la Entidad.

14. BIBLIOGRAFIA

Thompson, A. & Strickland, A. J. (2004). Administración estratégica: textos y casos. México.

Camacho M., M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. Revista Vía Salud (21), 2.

Dess G. G. & Lumpkin G. T. (2003). *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*. Madrid: McGraw Hill.

Garrido, B. S. (2003). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw Hill.

Castro A., A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. Pensamiento y gestión (28), 87-90

Albuquerque, A. & Carillo, O. (2010). Planeación estratégica y organizaciones públicas: Experiencias y aprendizajes a partir de un proceso de intervención. Revista Gestión y estrategia (37), 63-65.

Icontec Internacional. (2015). Compendio Normas Fundamentales Sobre Gestión de la calidad. 5 edición. ISBN 978-958-8585-60-4.

Informe de Empalme Grupo de Asuntos Internacionales.

Plan Acción Anual. (2020)., recuperado de Minenergía website:
<https://www.minenergia.gov.co/planes-ministerio>.

Plan Estratégico Sectorial. (2019)., recuperado de Minenergía website:
<https://www.minenergia.gov.co/planes-a-nivel-sectorial-y-del-ministerio-de-minas-y-energia>

Plan Estratégico Institucional. (2019)., recuperado de Minenergía website:
<https://www.minenergia.gov.co/planes-ministerio>.

Modelo Integrado de Planeación y Gestión. (2019)., recuperado de Función Pública website: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg>.

Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano. (2020)., recuperado de Minenergía website: <https://www.minenergia.gov.co/planes-ministerio>.

Plan Nacional de Desarrollo. (2018)., recuperado de Departamento Nacional de Planeación. website: <https://www.dnp.gov.co/DNPN/Paginas/Bases-del-Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx>.