



PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA PARA LA INTEGRACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD, EL SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL Y EL SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO EN UNA ENTIDAD PÚBLICA DEL ORDEN NACIONAL DEL SECTOR HACIENDA

Integrantes

Marian Helen Batista Pérez
Andrea Ruiz Rodríguez

Codirector

Magda Viviana Monroy Silva

Contenido

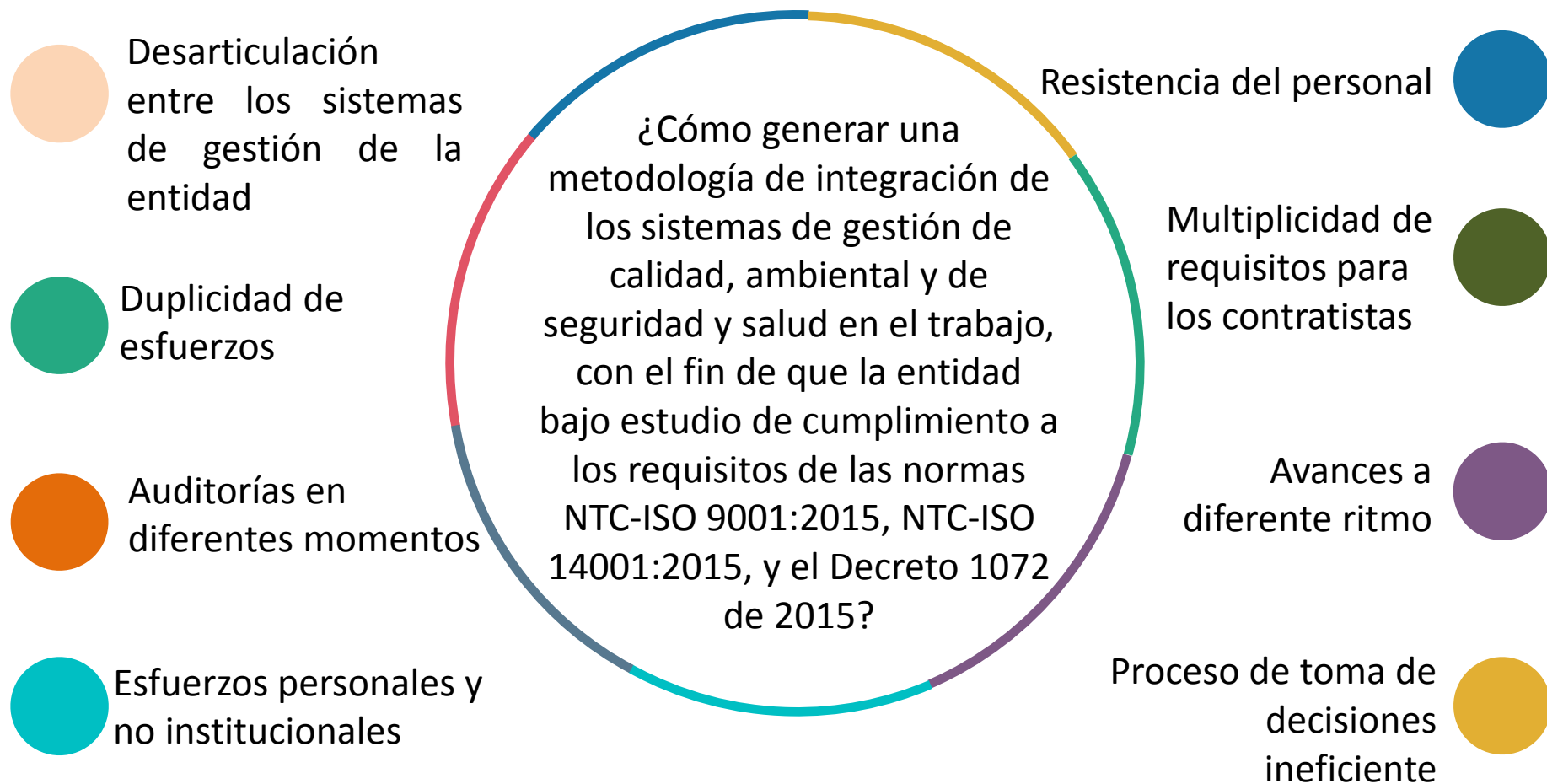
1. Problema central
2. Justificación
3. Objetivo general y objetivos específicos
4. Marco teórico
5. Estrategias metodológicas empleadas
6. Análisis del cronograma propuesto inicialmente frente al ejecutado
7. Resultados
8. Conclusiones
9. Recomendaciones

Contenido

1. Problema central
2. Justificación
3. Objetivo general y objetivos específicos
4. Marco teórico
5. Estrategias metodológicas empleadas
6. Análisis del cronograma propuesto inicialmente frente al ejecutado
7. Resultados
8. Conclusiones
9. Recomendaciones



1. Problema Central



Contenido

1. Problema central
2. **Justificación**
3. Objetivo general y objetivos específicos
4. Marco teórico
5. Estrategias metodológicas empleadas
6. Análisis del cronograma propuesto inicialmente frente al ejecutado
7. Resultados
8. Conclusiones
9. Recomendaciones



2. Justificación

Agilidad en el
proceso de toma
de decisiones

Aumento de la
calidad y
confiabilidad de
los servicios
producidos

Facilita el
mantenimiento y
mejora de los
sistemas y mayor
apropiación por
parte de los
funcionarios de
la entidad

Objetivo de la
entidad para
actualizar e
integrar sus
sistemas

Requisitos
normativos

Contenido

1. Problema central
2. Justificación
3. **Objetivo general y objetivos específicos**
4. Marco teórico
5. Estrategias metodológicas empleadas
6. Análisis del cronograma propuesto inicialmente frente al ejecutado
7. Resultados
8. Conclusiones
9. Recomendaciones



3. Objetivos

Proponer una metodología para integrar el Sistema de Gestión de Calidad (SGC), el Sistema de Gestión Ambiental (SGA) y el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST) en una entidad del orden nacional del Sector Hacienda

1

Describir el estado actual del SGC, SGA y el SGSST en la entidad bajo estudio

2

Diseñar la metodología para la integración del SGC, SGA y el SGSST en la entidad bajo estudio

3

Validar el contenido de la metodología propuesta y aplicarla para a un elemento de la estructura de alto nivel, que aplican las normas NTC-ISO 9001:2015 y NTC-ISO14001:2015 y el Decreto 1072 de 2015

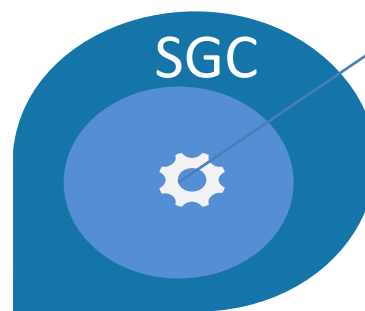
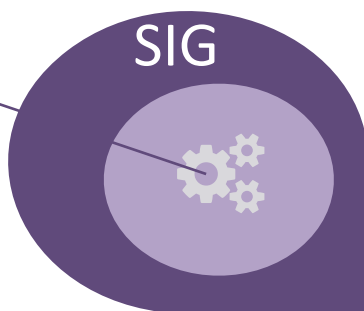
Contenido

1. Problema central
2. Justificación
3. Objetivo general y objetivos específicos
- 4. Marco teórico**
5. Estrategias metodológicas empleadas
6. Análisis del cronograma propuesto inicialmente frente al ejecutado
7. Resultados
8. Conclusiones
9. Recomendaciones



4. Marco teórico

- Definición y contexto general
- Antecedentes a nivel mundial
- Metodologías de integración
- Referentes de integración de sistemas de gestión



- Definición de la calidad
- Gestión de la calidad
- Sistema de gestión de la calidad basado en la NTC-ISO 9001
- Calidad en la gestión pública



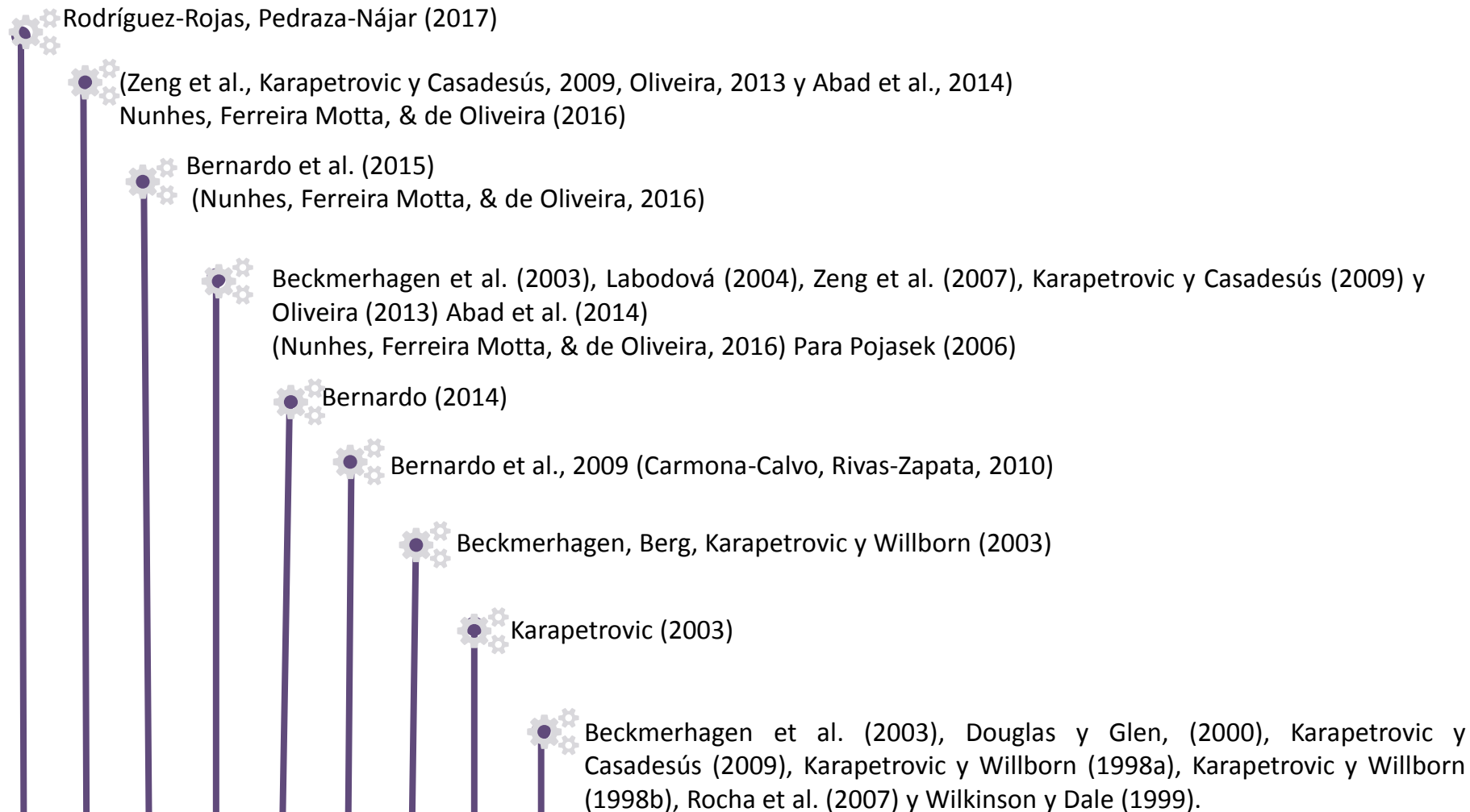
- Gestión de la SST
- Sistema de gestión de SST
- Seguridad y salud en el trabajo (SST) en la gestión pública



- Medio ambiente (problemática)
- Gestión ambiental
- Sistema de gestión ambiental
- Sistema de gestión ambiental basado en la NTC-ISO 14001
- Gestión ambiental en la gestión pública



4. Marco teórico



Referentes Teóricos

Contenido

1. Problema central
2. Justificación
3. Objetivo general y objetivos específicos
4. Marco teórico
- 5. Estrategias metodológicas empleadas**
6. Análisis del cronograma propuesto inicialmente frente al ejecutado
7. Resultados
8. Conclusiones
9. Recomendaciones



5. Estrategias metodológicas empleadas

Diagnóstico de los sistemas



t1

- t1.1 Revisión de la documentación
- t1.2 Lista de chequeo de nivel de implementación

Diseño de la metodología



t2

- t2.1 Análisis de relación de requisitos
- t2.2 Comparación de metodologías de integración
- t2.3 Construcción de la metodología

Validación de la metodología



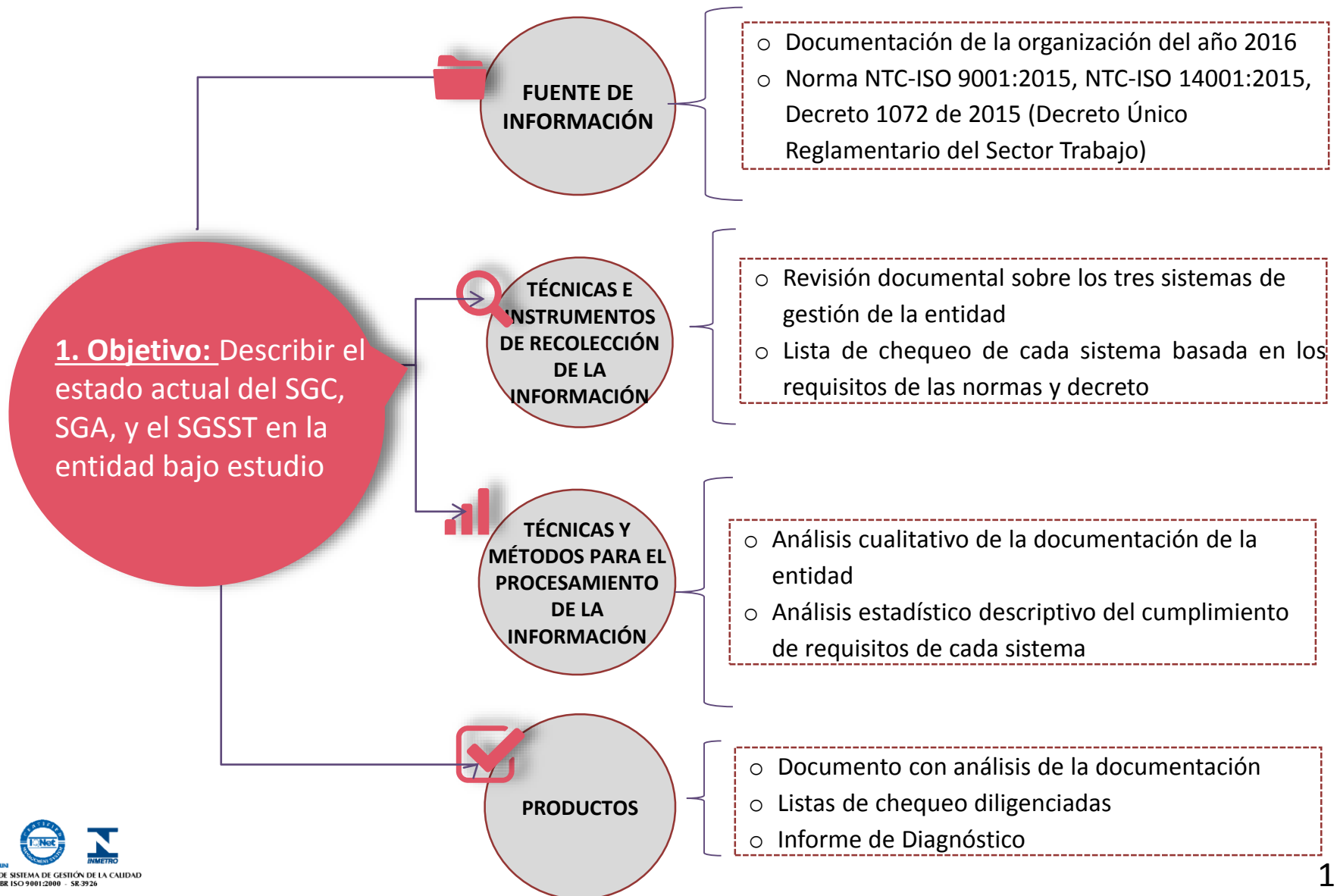
t3

- t3.1 Adaptación del instrumento
- t3.2 Selección de expertos
- t3.3 Aplicación del instrumento
- t3.4 Grupo focal
- t3.5 Triangulación
- t3.6 Aplicación

PRAGMATISMO-INVESTIGACIÓN MIXTA

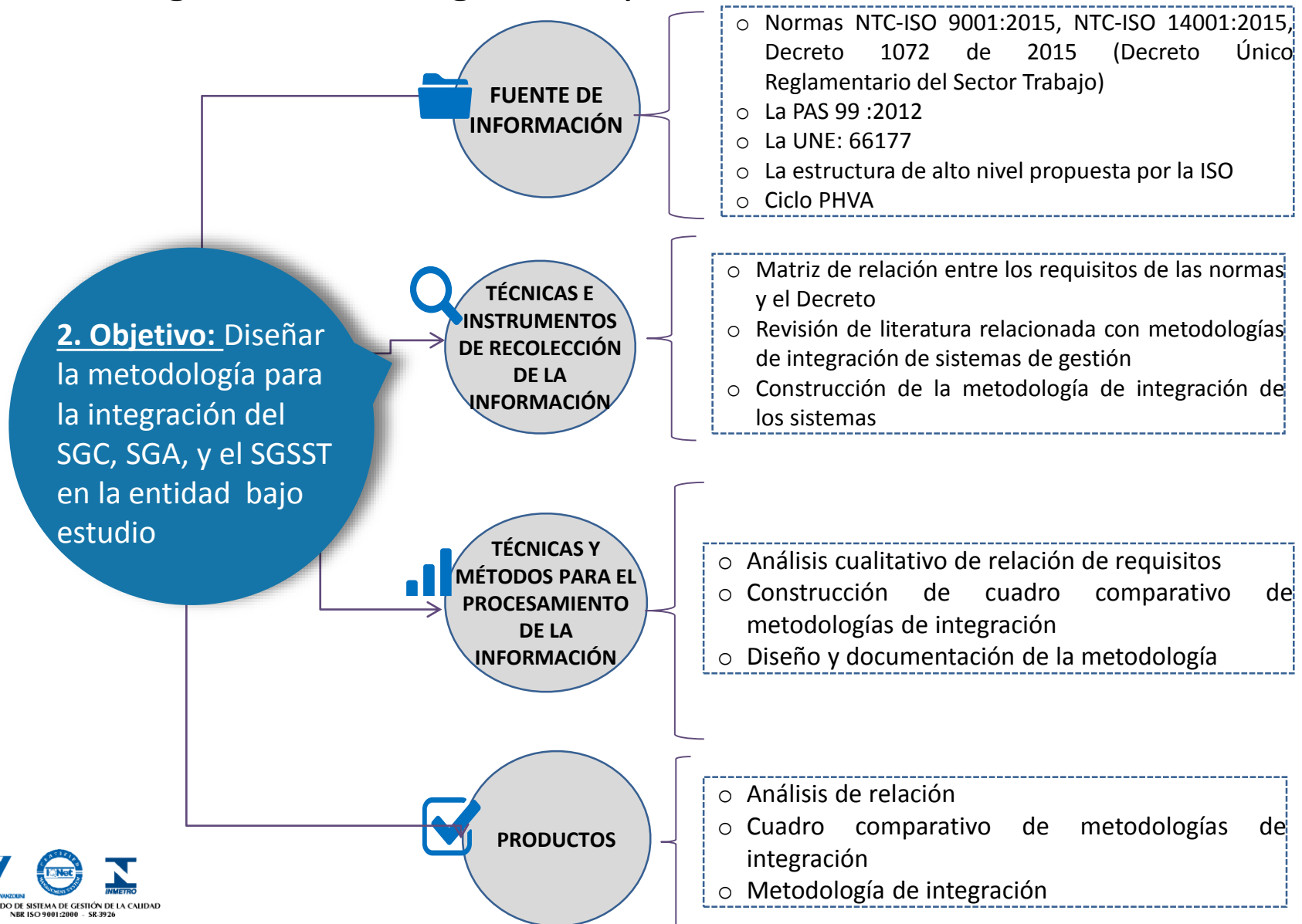


5. Estrategias metodológicas empleadas





5. Estrategias metodológicas empleadas





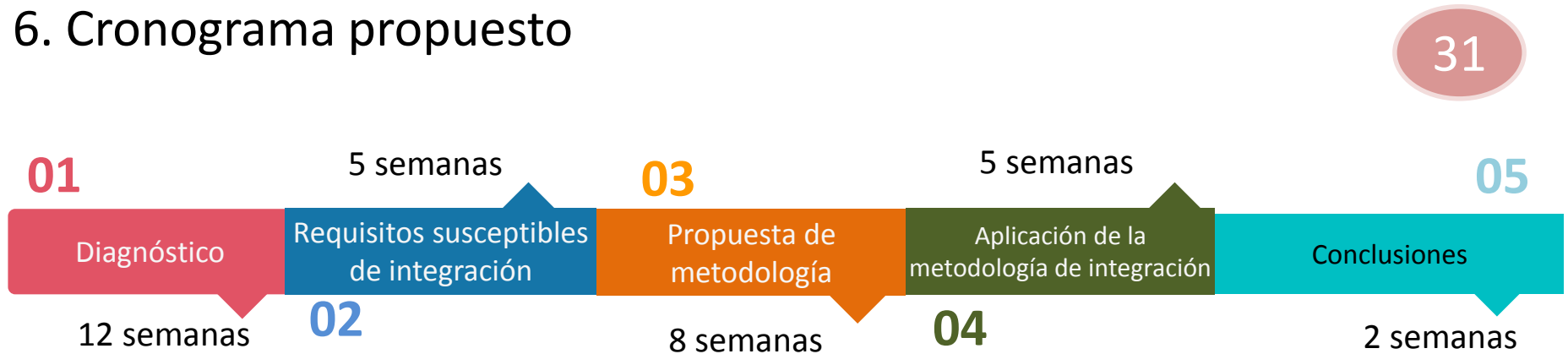
5. Estrategias metodológicas empleadas



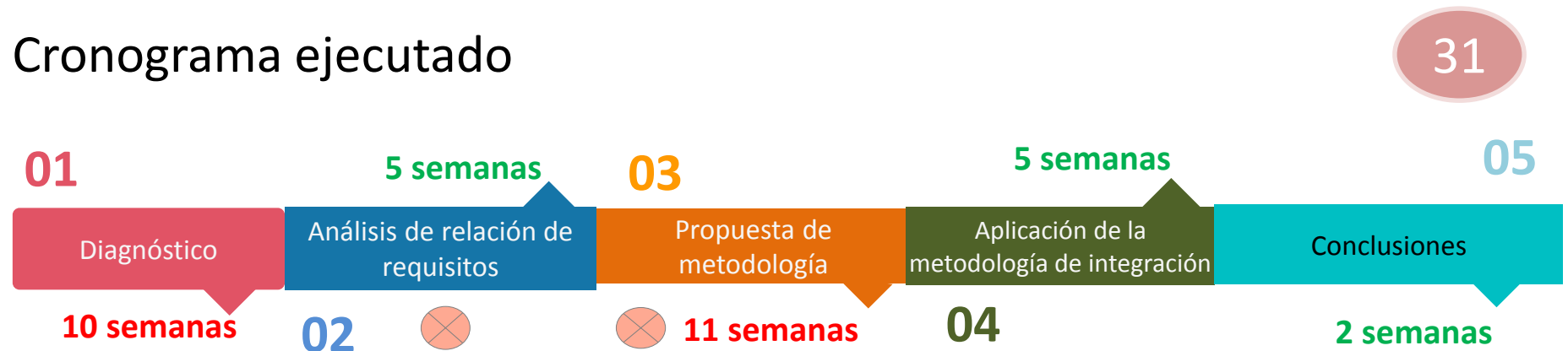
Contenido

1. Problema central
2. Justificación
3. Objetivo general y objetivos específicos
4. Marco teórico
5. Estrategias metodológicas empleadas
- 6. Análisis del cronograma propuesto inicialmente frente al ejecutado**
7. Resultados
8. Conclusiones
9. Recomendaciones

6. Cronograma propuesto



Cronograma ejecutado



Contenido

1. Problema central
2. Justificación
3. Objetivo general y objetivos específicos
4. Marco teórico
5. Estrategias metodológicas empleadas
6. Análisis del cronograma propuesto inicialmente frente al ejecutado
- 7. Resultados**
8. Conclusiones
9. Recomendaciones



7. Resultados

1. Objetivo: Describir el estado actual del SGC, SGA, y el SGSST en la entidad bajo estudio

1. Investigación documental

Revisión documental

2. Lectura y registro de información

3. Elaboración de un texto escrito y conclusiones

Descripción general del documento, factor clave de éxito, estrategia, relación con los requisitos de los sistemas de gestión, cumplimiento del requisito y utilidad.

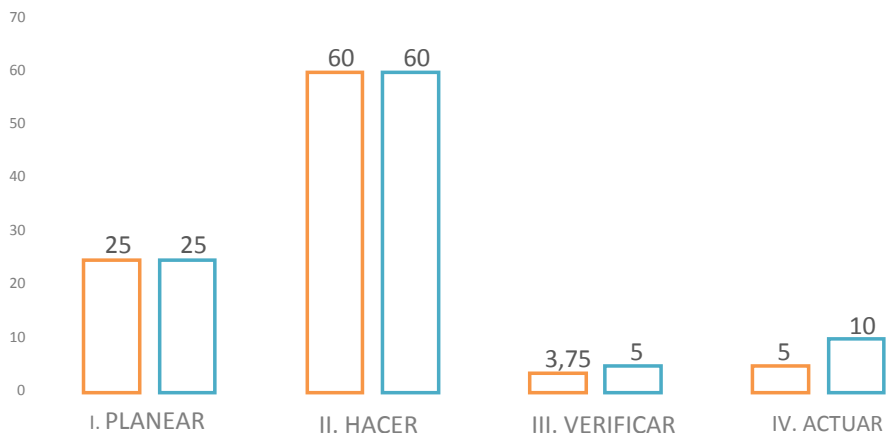


7. Resultados

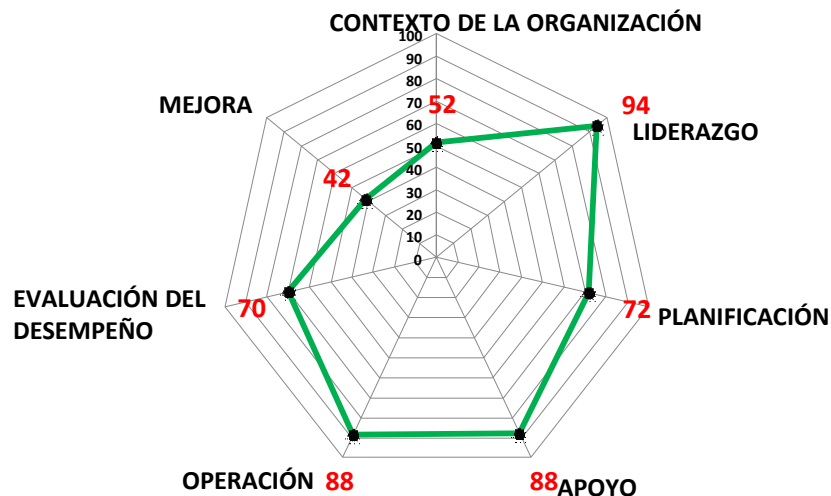
Aplicación listas de chequeo

DESEMPEÑO DEL SGSST

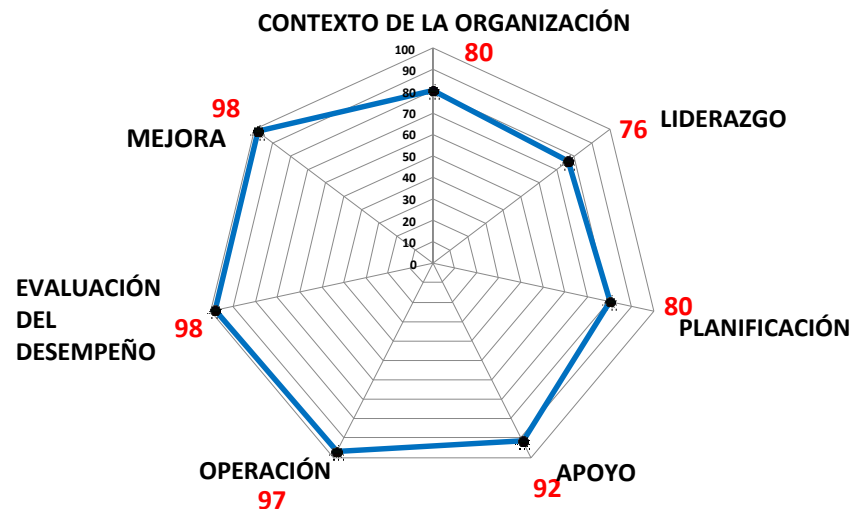
RESULTADO ALCANZADO RESULTADO ESPERADO



ESTADO DE IMPLEMENTACIÓN REQUISITOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL BAJO LA NTC-ISO 14001:2015



ESTADO DE IMPLEMENTACIÓN REQUISITOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LA NTC-ISO 9001:2015



7. Resultados

Aplicación listas de chequeo

Porcentaje de implementación de los sistemas de gestión

SGC 	SGA 	DECRETO 1072 
89	72	95
ACEPTABLE	MODERADAMENTE CRÍTICO	ACEPTABLE

Fuente: Autoras de este trabajo

Escala de valoración

CRITERIO	VALORACIÓN
Si el puntaje obtenido es menor al 60%	CRÍTICO
Si el puntaje obtenido esta entre el 61% y 85%	MODERADAMENTE CRITICO
Si el puntaje obtenido es mayor o igual al 86%	ACEPTABLE

Fuente: Resolución 1111 de 2017 del Ministerio del Trabajo (Estándares mínimos para el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo)



7. Resultados

Conclusiones del diagnóstico

1. La entidad cuenta con sistemas de gestión con niveles de cumplimiento aceptables (SGA y SGSST).

2. El contexto es un aspecto que debe fortalecerse en el SGC y el SGA.

3. El SGSST está implementado bajo los lineamientos del Decreto 1072 de 2015. Esto facilita que se de cumplimiento a los estándares mínimos que establece la Resolución 1111.

4. La diferencia de avance en los tres sistemas se relaciona, entre otros aspectos, con que son liderados por áreas funcionales diferentes y en algunos requisitos, de manera desarticulada.

5. En la revisión documental se pudo concluir que los documentos se cumple con los requisitos de norma y estos son útiles para la toma de decisiones; sin embargo, se trabajan de manera desarticulada para cada sistema lo que puede ocasionar duplicidad de esfuerzos.

6. La entidad definió y hace seguimiento a su Plan Estratégico; no obstante, los sistemas de gestión no se encuentran directamente alineados con su cumplimiento.

7. Resultados

Análisis de requisitos

2. Objetivo: Diseñar la metodología para la integración del SGC, SGA, y el SGSST en la entidad bajo estudio

Total de numerales a integrar de acuerdo con el ciclo PHVA

Etapa del ciclo PHVA	Elemento	SGC	SGA	SG-SST	Total de numerales a integrar
PLANEAR	CONTEXTO	4	4	2	10
	LIDERAZGO	6	3	3	12
	PLANIFICACIÓN	3	8	8	19
HACER	APOYO	11	11	7	29
	OPERACIÓN	4	2	4	10
VERIFICAR	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	8	7	7	22
ACTUAR	MEJORA	4	4	2	10

Fuente: Autoras de este trabajo

7. Resultados

Diseño de la metodología

Estructura de la metodología de integración

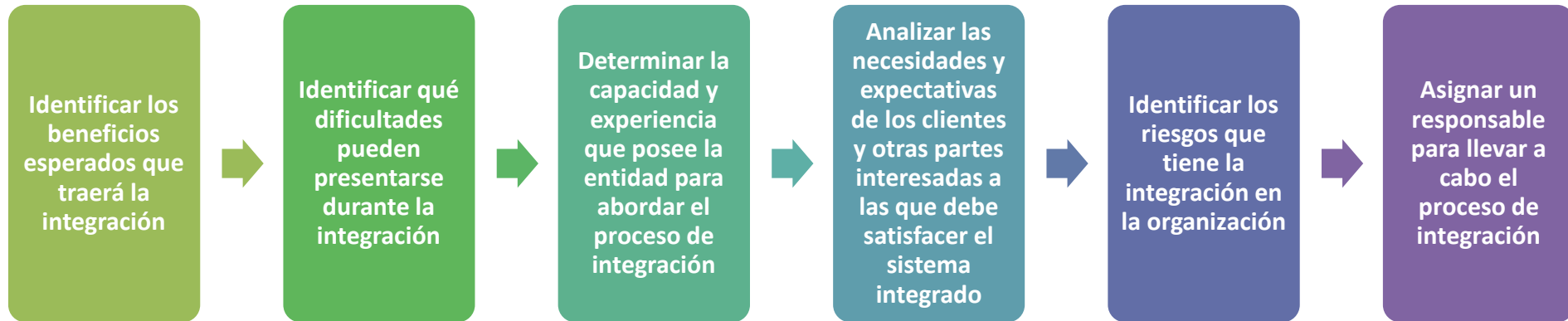
Elemento de la estructura	Descripción
Introducción	Da al lector una visión general del contenido y estructura de la metodología.
Objetivo	Explica el propósito que persigue el documento.
Alcance y campo de aplicación	Limita desde dónde y hasta dónde va la metodología en términos de los elementos que proporciona para la integración. Explica en qué organizaciones puede ser aplicada.
Exclusiones	Menciona aquellos requisitos que no son objeto de integración. Esto es resultado del análisis de relación entre las normas.
Método de integración- Implementación de los sistemas de gestión	Describe los resultados obtenidos de la etapa de diagnóstico con el porcentaje de implementación de cada sistema. Estos resultados permiten determinar las necesidades que tiene la entidad bajo estudio frente a los pasos propuestos en la metodología.
Método de integración - Integración desde el punto de vista estratégico, táctico y operativo	Propone lineamientos para la integración desde los tres puntos. En el estratégico y táctico se toma como referencia la UNE 66177. En el operativo se explica paso a paso las acciones necesarias que se proponen para integrar los tres sistemas.



7. Resultados

Diseño de la metodología

Integración desde el punto de vista estratégico



Integración desde el punto de vista táctico

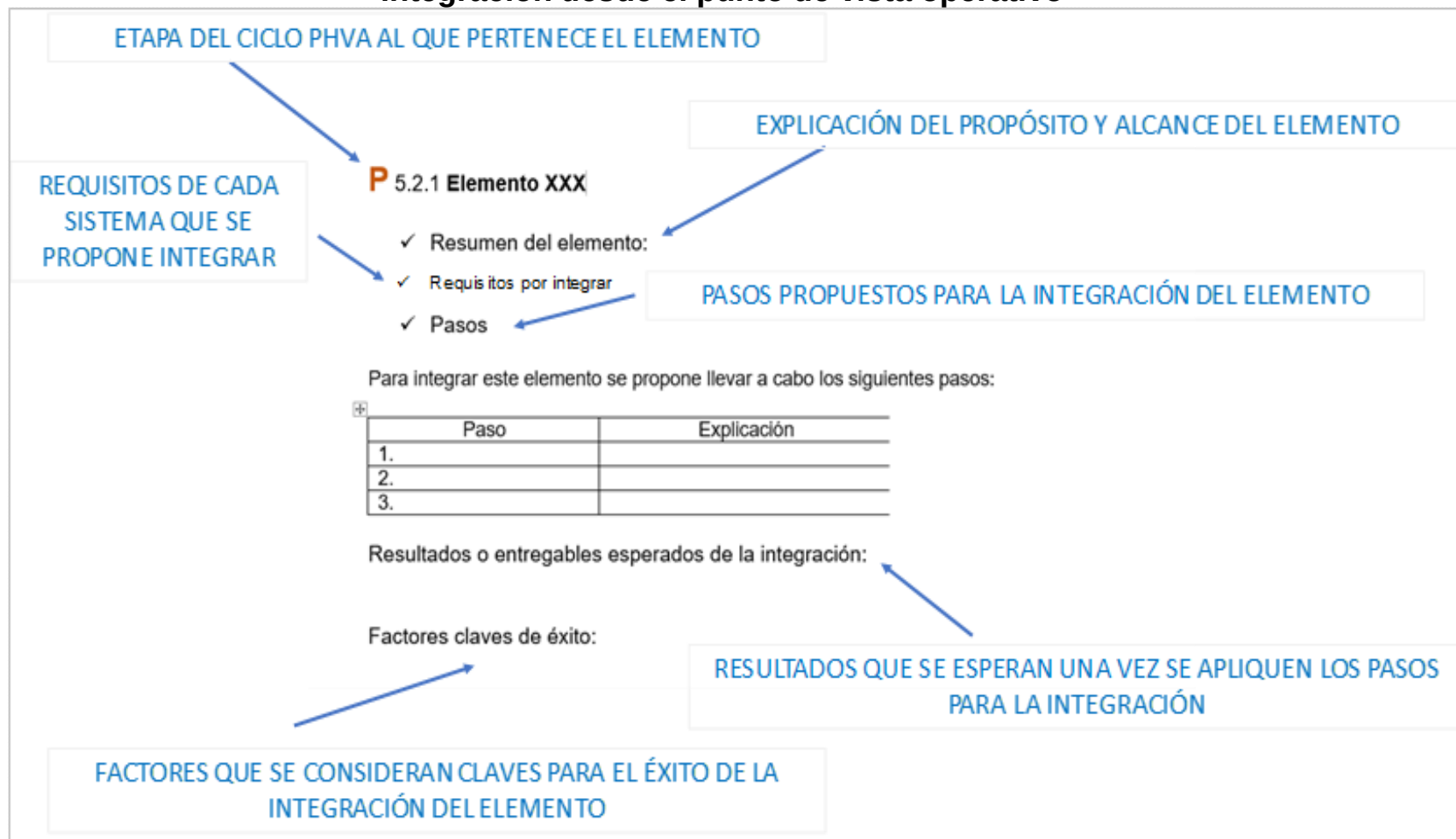




7. Resultados

Diseño de la metodología

Integración desde el punto de vista operativo





7. Resultados

Diseño de la metodología

Integración desde el punto de vista operativo (ejemplo)

A Elemento Mejora

✓ Resumen del elemento:

Este elemento aborda las no conformidades, acciones correctivas y mejora continua. Los sistemas de gestión nos invitan a hacer cosas realmente para que el sistema sea una verdadera mejora. Es el momento de afrontar no conformidades y emprender acciones correctivas (Noguez).

✓ Requisitos por integrar:

SGC	SGA	DECRETO 1072
10. Mejora 10.1 Generalidades 10.2 No conformidad y acción correctiva 10.3 Mejora continua	10. Mejora 10.1 Generalidades 10.2 No conformidad y acción correctiva 10.3 Mejora continua	- Art. 2.2.4.6.33 Acciones preventivas y correctivas - Art. 2.2.4.6.34 Mejora continua

TOTAL DE REQUISITOS



✓ Pasos

Para integrar este elemento se propone llevar a cabo los siguientes pasos:

Paso	Explicación
	1. Diseñar un procedimiento que contenga al menos los siguientes pasos: Análisis de la situación presentada Determinación de la fuente originadora (por ejemplo: quejas, accidentes de trabajo, aspecto ambiental, etc.) Análisis de causa utilizando un método, por ejemplo, Cinco por qué, análisis de causa efecto. Análisis de impacto sobre los objetivos estratégicos. Definición de la corrección (cuando aplica). Definición de acciones que permitan dar solución a las causas identificadas. Definición de plan de acción con responsables y fechas. El seguimiento debe realizarse por parte del líder del proceso involucrado como mecanismo de autocontrol. Finalmente, una verificación de la eficacia del plan que se propone se realice en conjunto entre el Líder de proceso y el responsable del SIG.

✓ Resultados o entregables esperados de la integración:

- Procedimiento de mejora continua integrado

✓ Factores claves de éxito:

- Análisis de causa profundo y concienzudo

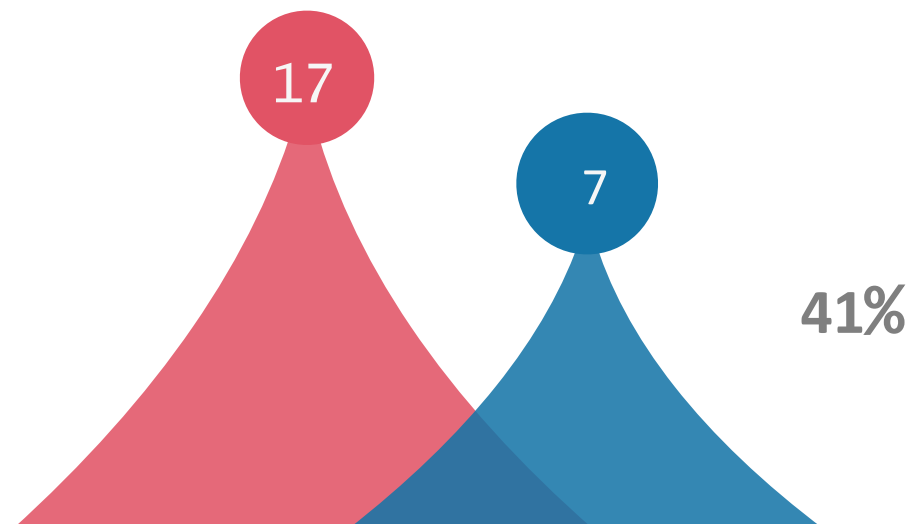


7. Resultados

Validación de la metodología

3. Objetivo: Validar el contenido de la metodología propuesta y aplicarla para a un elemento de la estructura de alto nivel

Validación de expertos



Ítems validados

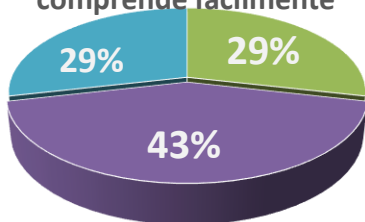
- ☐ Claridad
- ☐ Pertinencia
- ☐ Aplicabilidad



7. Resultados

Validación de la metodología

1 El análisis de relación entre los requisitos de las normas ISO 9001, ISO 14001 y el Decreto 1072 presentado en la metodología de integración se comprende fácilmente

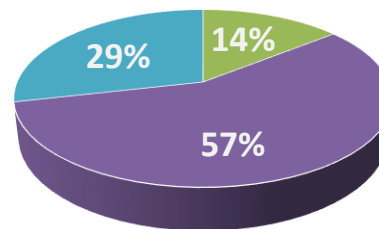


- 1 Está totalmente en desacuerdo
- 2 Está en desacuerdo
- 3 Está de acuerdo pero considera que se requiere ajustes
- 4 Está de acuerdo
- 5 Está totalmente de acuerdo

Base: 7

Claridad

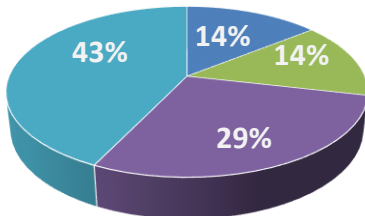
2 La estructura utilizada para la presentación de la metodología es clara



- 1 Está totalmente en desacuerdo
- 2 Está en desacuerdo
- 3 Está de acuerdo pero considera que se requiere ajustes
- 4 Está de acuerdo
- 5 Está totalmente de acuerdo

Base: 7

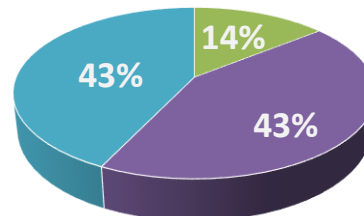
3 La totalidad de los pasos propuestos en la metodología de integración, son totalmente entendibles



- 1 Está totalmente en desacuerdo
- 2 Está en desacuerdo
- 3 Está de acuerdo pero considera que se requiere ajustes
- 4 Está de acuerdo
- 5 Está totalmente de acuerdo

Base: 7

4 Los entregables esperados en cada uno de los elementos son claros



- 1 Está totalmente en desacuerdo
- 2 Está en desacuerdo
- 3 Está de acuerdo pero considera que se requiere ajustes
- 4 Está de acuerdo
- 5 Está totalmente de acuerdo

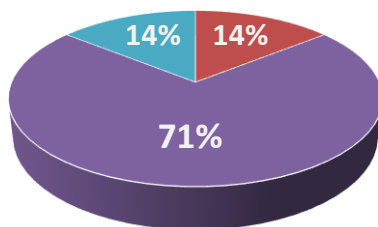
Base: 7



7. Resultados

Validación de la metodología

5 La relación de requisitos en cada elemento permite la integración de los tres sistemas

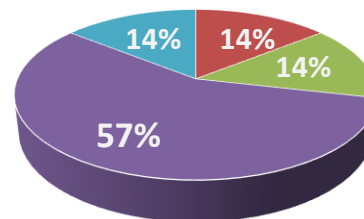


- 1 Está totalmente en desacuerdo
- 2 Está en desacuerdo
- 3 Está de acuerdo pero considera que se requiere ajustes
- 4 Está de acuerdo
- 5 Está totalmente de acuerdo

Base: 7

Pertinencia

6 La estructura de la metodología permite la integración de los tres sistemas



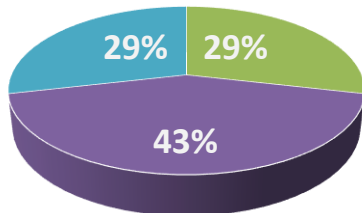
- 1 Está totalmente en desacuerdo
- 2 Está en desacuerdo
- 3 Está de acuerdo pero considera que se requiere ajustes
- 4 Está de acuerdo
- 5 Está totalmente de acuerdo

Base: 7

Validación de expertos



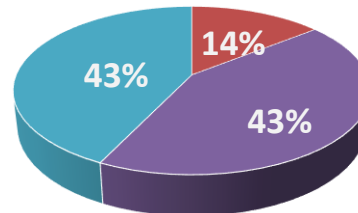
7 Los entregables propuestos en cada elemento de la metodología permiten el cumplimiento de los requisitos de las normas



- 1 Está totalmente en desacuerdo
- 2 Está en desacuerdo
- 3 Está de acuerdo pero considera que se requiere ajustes
- 4 Está de acuerdo
- 5 Está totalmente de acuerdo

Base: 7

8 Los elementos de la estructura del Sistema Integrado de Gestión responden al propósito esperado de un Sistema Integrado de Gestión



- 1 Está totalmente en desacuerdo
- 2 Está en desacuerdo
- 3 Está de acuerdo pero considera que se requiere ajustes
- 4 Está de acuerdo
- 5 Está totalmente de acuerdo

Base: 7



7. Resultados

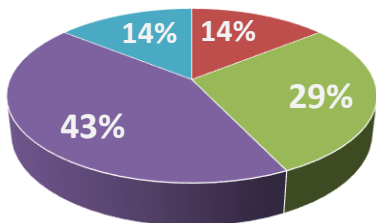
Validación de la metodología

Aplicabilidad

Validación de expertos



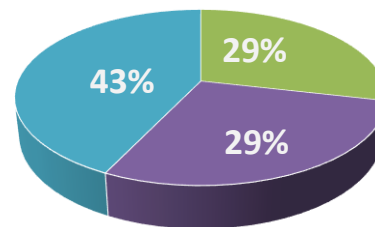
9 La metodología de integración propuesta brinda información suficiente para la formulación del Sistema integrado de Gestión previsto



- 1 Está totalmente en desacuerdo
- 2 Está en desacuerdo
- 3 Está de acuerdo pero considera que se requiere ajustes
- 4 Está de acuerdo
- 5 Está totalmente de acuerdo

Base: 7

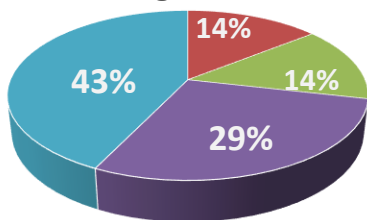
10 La metodología de integración propuesta es de fácil aplicación por parte del personal competente en el Sistema Integrado de Gestión



- 1 Está totalmente en desacuerdo
- 2 Está en desacuerdo
- 3 Está de acuerdo pero considera que se requiere ajustes
- 4 Está de acuerdo
- 5 Está totalmente de acuerdo

Base: 7

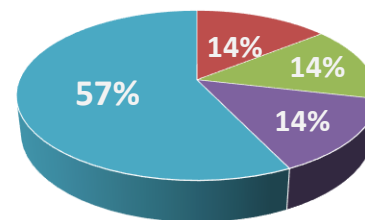
11 La metodología de integración contribuye a la toma de decisiones orientadas a la formulación de Sistemas Integrados de Gestión



- 1 Está totalmente en desacuerdo
- 2 Está en desacuerdo
- 3 Está de acuerdo pero considera que se requiere ajustes
- 4 Está de acuerdo
- 5 Está totalmente de acuerdo

Base: 7

12 La metodología de integración propuesta es aplicable a otras entidades



- 1 Está totalmente en desacuerdo
- 2 Está en desacuerdo
- 3 Está de acuerdo pero considera que se requiere ajustes
- 4 Está de acuerdo
- 5 Está totalmente de acuerdo

Base: 7



7. Resultados

Validación de la metodología

Grupo focal



- ☐ ¿Qué opina de la claridad de la estructura utilizada para la presentación de la metodología?
- ☐ Desde su punto de vista refiérase a los entregables propuestos en cada elemento de la metodología
- ☐ ¿La metodología de integración propuesta brinda información suficiente para la formulación del Sistema integrado de Gestión previsto? Justifique su respuesta.
- ☐ Desde su experiencia, ¿qué tan fácil considera que sería la aplicación de la metodología por parte del personal competente en el Sistema Integrado de Gestión?
- ☐ ¿Qué podrían decir sobre la contribución de la metodología a la toma de decisiones relacionadas con la formulación de Sistemas Integrados de Gestión?
- ☐ ¿Qué beneficios puede obtener la entidad con la aplicación de la metodología propuesta?



7. Resultados

Validación de la metodología

Grupo focal



La metodología es clara, entendible y aterrizada a la realidad de la entidad

Ahorro de tiempos, comunicación y facilita las auditorías integradas

Los entregables facilitan la transición a las nuevas versiones

Los entregables son muy útiles por que como les digo dan luces frente al resultado que se va a obtener después de seguir los pasos de la metodología

La metodología es una buena línea base para iniciar el proceso de integración pues que la entidad está interesada en hacer

Funcional y que ahorra mucho más tiempo cuando se quiera hacer la implementación de integración de los sistemas

La metodología de integración propuesta sí brinda información suficiente para la formulación del sistema integrado de gestión previsto, se muestra el paso a paso y le da la información para que pueda aterrizar el requisito, hacer las acciones que haya que hacer para cumplirlo y después le dice los entregables

Los beneficios a nivel reputacional incluso a nivel de costos

La metodología desde el punto de vista técnico puede ser que si sea fácil para una persona que es competente y que conoce del tema



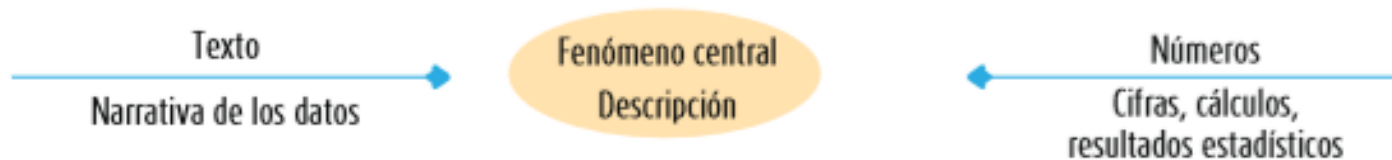
7. Resultados

Validación de la metodología

Triangulación



Es el modelo probablemente más popular para cruzar resultados de las validaciones y se utiliza cuando el investigador pretende confirmar o corroborar resultados o efectuar validación cruzada entre datos cuantitativos y cualitativos.



Resultados grupo
focal (aplicabilidad)

Los expertos respondieron en su mayoría que la metodología puede ser fácilmente aplicable y que brinda información suficiente para la formulación y toma de decisiones del SIG. De igual manera, la mayoría cree que la metodología es aplicable a otras entidades.

La metodología facilita la implementación del SIG y puede ser de fácil aplicación.

La metodología podría facilitar la toma de decisiones, la hace más eficiente.

La aplicación de la metodología puede traer beneficios de rentabilidad, reputacional, entre otros.

Resultados
cuestionario
(aplicabilidad)



7. Resultados

Aplicación

Elemento mejora



Procedimiento



Formato

Factores de éxito: Los pasos establecidos en la metodología son claros y permiten el diseño de los entregables de manera integrada.

Los entregables orientan hacia el resultado que debe obtenerse de la aplicación de la metodología.

Dificultades: Los factores claves de éxito propuestos en la metodología requieren la implementación del procedimiento resultado de la aplicación de los pasos descritos, lo que excede el alcance de esta investigación.

Contenido

1. Problema central
2. Justificación
3. Objetivo general y objetivos específicos
4. Marco teórico
5. Estrategias metodológicas empleadas
6. Análisis del cronograma propuesto inicialmente frente al ejecutado
7. Resultados
- 8. Conclusiones**
9. Recomendaciones

7. Conclusiones

- ❑ La revisión de la literatura permitió concluir que la integración es una alternativa para optimizar esfuerzos y recursos; además, posibilita y simplifica la implantación en un único sistema de gestión, con mayor participación de los trabajadores, alcanzando mayores logros en los objetivos propuestos, aumentando la competitividad de la empresa, mejorando la confianza de los clientes y, en consecuencia, mejorando la imagen y el éxito empresarial.
- ❑ El diagnóstico realizado mediante la aplicación de listas de chequeo permitió concluir que el estado actual de los sistemas de gestión objeto de integración con la metodología propuesta presentan avances de implementación aceptables individualmente; sin embargo, carecen de articulación conjunta.
- ❑ La revisión documental de los sistemas de gestión permitió concluir que los documentos producidos cumplen con los requisitos y son útiles para la toma de decisiones; sin embargo, existe desarticulación en la administración de los tres sistemas.
- ❑ El diagnóstico concluyó que la entidad ha recorrido un camino importante en la implementación y mantenimiento de los sistemas y, por lo tanto, cuenta con el conocimiento y experiencia que pueden facilitar la integración.

7. Conclusiones

- ☐ De acuerdo con el diagnóstico, la entidad debe trabajar en la transición a las nuevas versiones de las normas ISO y esto facilita la integración posterior.
- ☐ El análisis de relación de requisitos permitió identificar que los tres sistemas tienen correspondencia y el SGSST, basado en el Decreto 1072, puede ser alineado con el Ciclo PHVA y la estructura de alto nivel.
- ☐ La validación de contenido permitió concluir que la metodología construida puede considerarse clara en cuanto a la estructura, pasos y entregables generados en cada etapa propuesta.
- ☐ La validación de contenido permitió concluir que la metodología construida permite la integración, da cumplimiento a los requisitos normativos de los tres sistemas y responde al propósito de un Sistema Integrado de Gestión.
- ☐ La validación de contenido permitió concluir que la metodología construida brinda la información suficiente para la integración, es de fácil aplicación para entidad bajo estudio y es aplicable a otras entidades.
- ☐ La validación de aplicabilidad permitió concluir que la metodología construida es una herramienta de línea base para iniciar con el proceso de integración en la entidad bajo estudio.

7. Conclusiones

- ☐ La validación de aplicabilidad permitió concluir que la metodología puede ser aplicable por el personal competente de la entidad bajo estudio.
- ☐ La validación de aplicabilidad permitió concluir que la metodología puede agilizar la toma de decisiones, hacerla más eficiente.
- ☐ La validación de aplicabilidad permitió concluir que la aplicación de la metodología puede generar beneficios a nivel financiero, operativo y reputacional para la entidad bajo estudio.
- ☐ La aplicación de la metodología en el elemento mejora es viable y permite dar cumplimiento con los requisitos normativos.
- ☐ El valor agregado o diferencial de la propuesta metodológica diseñada es la practicidad y la aplicabilidad a cualquier organización, ya que permite identificar cómo dar cumplimiento a cada uno de los elementos y requisitos de las normas y los pasos a tener en cuenta para la integración de cada uno de ellos. Con respecto a otras metodologías de integración, como la UNE 66177:2015 y la PAS 99:2012, estas proponen la integración de requisitos comunes, sin incluir los requisitos específicos de cada sistema, sin describir el detalle o la forma de “operacionalizar” cada requisito, de tal manera que dé cumplimiento a los diferentes sistemas.

Contenido

1. Problema central
2. Justificación
3. Objetivo general y objetivos específicos
4. Marco teórico
5. Estrategias metodológicas empleadas
6. Análisis del cronograma propuesto inicialmente frente al ejecutado
7. Resultados
8. Conclusiones
9. Recomendaciones

7. Recomendaciones

- ☐ Una recomendación para la entidad bajo estudio es iniciar la aplicación de la metodología desde la perspectiva estratégica y asegurarse que los funcionarios sean conscientes del propósito y los beneficios que esta puede traer. Lo anterior, porque si se inicia por la perspectiva operativa, puede percibirse la integración como un asunto netamente documental; además, los sistemas de gestión contienen un alto componente estratégico.
- ☐ El análisis de relación de requisitos entre las normas ISO y el Decreto del Ministerio de Trabajo, podría ser objeto de validación, como fuente para otras investigaciones similares.
- ☐ La metodología construida es una propuesta de integración bajo la alineación con el Ciclo PHVA y la estructura de alto nivel. La entidad puede tomar otras fuentes o referentes para complementar la integración con otro enfoque, por ejemplo, desde las características de calidad del servicio, los aspectos ambientales y los peligros.
- ☐ Es recomendable que la metodología se revise para asegurarse que permite dar cumplimiento a otros requisitos normativos y/o legales; por ejemplo, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión aplicable para entidades públicas.

7. Recomendaciones

- ☐ Una forma de darle continuidad al proyecto es validar la metodología construida en una organización privada. Esto, teniendo en cuenta que se basa en estándares aplicables a cualquier organización, independiente de su naturaleza.
- ☐ Para dar continuidad al proyecto, de igual manera, podría ampliarse la muestra de expertos consultados y la aplicación en varias entidades de la misma naturaleza de la entidad bajo estudio.
- ☐ Por último, es recomendable que una vez se implemente la metodología en su totalidad, se mida la mejora en los problemas identificados, tales como, duplicidad de esfuerzos y resistencia del personal, lo que podría redundar en sobre costos para la entidad y de esta forma, determinar el incremento de la eficiencia generada por la integración.

GRACIAS