

Propuesta de Implementación de la Política de Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos de la Dimensión Gestión con valores para resultados (MIPG) en la Secretaría de Salud de la Alcaldía de San José del Guaviare

Laura Melissa Tarazona Turriago

Trabajo de Grado para Optar por el título de Ingeniera Industrial

Director

William Eduardo Vargas

Magister en Dirección de Operaciones y Calidad

Tutor

Maryluz Ovalle Yepes

Especialista en Gestión y Planificación del

Desarrollo Urbano y Regional

Universidad Industrial De Santander

Facultad De Ingenierías Físico-Mecánicas

Escuela De Estudios Industriales Y Empresariales

Bucaramanga

2023

Agradecimientos

Agradezco a mi familia por ser mi soporte fundamental durante este proceso, por guiarme y animarme siempre.

A mis amigos y amigas por su compañía y apoyo durante estos años

A la Tuna UIS, por tantas experiencias vividas que aportaron a mi formación integral y por ser mi segunda familia.

A mi director de proyecto, por su disposición, compromiso y amabilidad en todo momento.

A la Alcaldía de San José del Guaviare y en especial a mi tutora, por brindarme la oportunidad de regresar a mi región para aportar en el mejoramiento de procesos.

Resumen

Título: Propuesta de implementación de la Política de Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos de la Dimensión Gestión con valores para resultados (MIPG) en la Secretaría de Salud de la Alcaldía San José del Guaviare

Autor: Laura Melissa Tarazona Turriago

Palabras clave: Procesos, Indicadores, Gestión pública, MIPG

Descripción:

Este documento da cuenta del proceso de implementación de la política de fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos de la dimensión gestión con valores para resultados del modelo integral de planeación y gestión MIPG en la Secretaría de Salud, Alcaldía de San José del Guaviare. MIPG como modelo define un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión pública, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio.

La intervención se desarrolló en cuatro fases, desde el acercamiento inicial, diagnóstico, diseño e implementación, hasta la socialización de resultados. Durante estas fases se pudo identificar la disminución en la calificación del modelo emitida por la Función Pública y cuatro propuestas centrales de intervención para resolver las problemáticas más relevantes del modelo. La implementación hizo énfasis en la participación de servidores públicos al servicio de la entidad, se aplicaron herramientas metodológicas y desarrollaron talleres de capacitación. Al final se logró recuperar 8,1 puntos en la evaluación del modelo. Se espera que la capacidad instalada en la entidad y en los servidores públicos, logren mantener y superar la mejora obtenida.

Abstract

Title: Proposal for the implementation of the Policy for Organizational Strengthening and Simplification of Processes of the Management Dimension with values for Results (MIPG) in the Secretary of Health of the San José Del Guaviare Mayor's Office

Author: Laura Melissa Tarazona Turriago

Key words: Processes, Indicators, Management, MIPG

Description: This document gives an account of the implementation process of the policy of organizational strengthening and simplification of processes of the management dimension with values for results of the integral model of planning and management MIPG in the Ministry of Health, Mayor's Office of San José del Guaviare. MIPG as a model defines a reference framework to direct, plan, execute, monitor, evaluate and control public management, in order to generate results that meet development plans and meet the needs of citizens, with integrity and quality in the service.

The intervention was developed in four phases, from the initial approach, diagnosis, design and implementation, to the dissemination of results. During these phases, it was possible to identify the decrease in the rating of the model issued by the Public Function and four main intervention proposals to solve the most relevant problems of the model. The implementation emphasized the participation of public servants at the service of the entity, methodological tools were applied, and training workshops were developed. In the end, it was possible to recover 8.4 points in the evaluation of the model. It is expected that the installed capacity in the entity and in public servants will be able to maintain and exceed the improvement obtained.

Tabla de contenido

Introducción	10
1 Objetivos	13
1.1 Objetivo General.....	13
1.2 Objetivos Específicos	13
2 Generalidades de la Institución	14
2.1 Reseña Institucional.....	14
2.2 Identificación de la Institución	15
2.3 Misión.....	15
2.4 Visión.....	16
2.5 Mapa de procesos	16
3 Planteamiento del problema	17
4 Marco de referencia.....	19
4.1 Acerca de la gestión pública.....	19
4.2 Gestión de la salud pública.....	20
4.3 Gestión por procesos	21
4.3.1 La gestión por procesos en lo público.....	25
4.4 Modelo integrado de planeación y gestión (MIPG)	26
4.4.1 Dimensión 3: Gestión con valores para resultados	28
4.4.2 Acerca de la Política de Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos.....	29
4.5 Guía para la gestión por procesos en el marco de MIPG	30
5 Marco De Antecedentes	31
5.1 Marco Legal.....	32
5.2 Ley 498 de 1998.	32
5.3 Decreto 2482 de 2012.....	32
5.4 Ley 1753 de 2015.	32
5.5 Decreto 1499 de 2017.....	33
5.6 Resolución 1536 de 2015.	33
5.7 Resolución 518 de 2015.	33
6 Metodología	33
6.1 Fase Previa.....	34
6.2 Fase Diagnóstica.....	34
6.3 Fase diseño e implementación	35

6.4	Fase de socialización	36
7	Análisis preliminar, revisión conceptual y construcción del marco teórico	36
8	Diagnóstico.....	37
8.1	Análisis del contexto externo de la organización	38
8.1.1	Análisis PESTAL	38
8.1.2	Revisión y Análisis De Resultados Del FURAG	42
8.1.3	Dimensión 3: Gestión con valores para resultados	44
8.1.4	Política de Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos (FOSP)	45
8.2	Análisis del contexto interno	47
8.2.1	Revisión del esquema de negocio	48
8.2.2	Revisión estructura organizacional	50
8.2.3	Revisión de la Planta de personal.....	52
8.2.4	Revisión de la cadena de valor	54
8.3	Análisis de la información obtenida.	57
9	Diseño de la propuesta	60
9.1	Propuesta de implementación de la Política de Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de procesos en la Secretaría de Salud.	60
9.1.1	Problemática 1: Bajo conocimiento sobre el modelo de operación por procesos.	60
9.1.2	Problemática 2: No se encuentra actualizada la documentación de los procesos misionales.....	62
9.1.3	Problemática 3: Falta de indicadores para la medición de procesos	70
9.1.4	Problemática 4: Falta de documentación de procedimientos	73
10	Implementación De Las Propuestas	76
10.1	Propuesta 1. Taller de contextualización MIPG	76
10.2	Propuesta 2. Actualización de la documentación de los procesos misionales	78
10.3	Propuesta 3. Indicadores	79
10.4	Propuesta 4. Creación del Instructivo para documentación de procedimientos.	81
10.5	Evaluación de las propuestas implementadas	81
10.6	Evaluación desde la Política de Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de procesos	84
11	Socialización de resultados	85
	Conclusiones	85
	Recomendaciones.....	87
	Referencias Bibliográficas	88

Lista de Apéndices

Apéndice A. Preguntas orientadoras

Apéndice B. Análisis resultados FURAG

Apéndice C. Caracterización de proceso Gestión de la Salud pública

Apéndice D. Caracterización de proceso Gestión del Aseguramiento

Apéndice E. Caracterización de proceso Vigilancia en Salud pública

Apéndice F. Indicadores de los procesos

Apéndice G. Instructivo para procedimiento

Apéndice H. Procedimiento Asistencia técnica

Lista de tablas

Tabla 1 Cumplimiento de objetivos	12
Tabla 2 Ruta de trabajo para elaborar el diagnóstico	37
Tabla 3 Indicadores de dimensión 3.....	47
Tabla 4 Armonización entre PDSP y PDM-PTS	50
Tabla 5 Planta de personal Secretaría de salud Municipal.....	52
Tabla 6 Análisis DOFA.....	57
Tabla 7 Listado de indicadores propuestos	80

Lista de Figuras

Figura 1 Mapa de Subprocesos	16
Figura 2 Dimensiones Operativas MIPG	28
Figura 3 Diseño metodológico de intervención	34
Figura 4 Índice de desempeño municipal.....	43
Figura 5 Índice de la Dimensión	45
Figura 6 Índice de la Política.....	46
Figura 7 Estructura funcional del Plan de Desarrollo	49
Figura 8 Organigrama del Municipio de San José del Guaviare.....	51
Figura 9 Análisis TASCOSI para procesos misionales.....	77
Figura 10 Índice de desempeño institucional FURAG 2018-2021	84

Introducción

El Estado colombiano administra o gestiona el país y el territorio con el fin alcanzar una sociedad de bienestar, garante de los derechos humanos y al servicio de las personas. En una sociedad cambiante, compleja y dinámica como la colombiana, la administración pública requiere estar en constante mejora para satisfacer a cabalidad las necesidades de la sociedad con eficiencia, equidad, justicia y buen uso de los recursos públicos. En este sentido, el Estado busca fortalecer la institucionalidad adecuando su funcionamiento a la realidad del país y a los retos que enfrenta como una forma de lograr una gestión pública útil y efectiva al servicio del interés general de la sociedad.

El Banco Mundial muestra que para 2017 el indicador de eficiencia de buen gobierno en América Latina fue de 0,25, Colombia obtuvo una calificación de -0,07 (Banco Mundial, 2019). Esta calificación refleja una eficiencia limitada a pesar de los diferentes esfuerzos del país para consolidar la gestión pública en Colombia. También, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE indica en su informe de 2019 que Colombia ha logrado importantes avances económicos y sociales en las últimas dos décadas, pero siguen siendo considerables los retos que quedan por delante para mantener los resultados y conseguir una mayor convergencia hacia niveles de vida con mayor calidad (OCDE, 2019).

Uno de los medios que ha utilizado Colombia para fortalecer la gestión pública es la creación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG (en adelante MIPG) implementado a partir del 2017 por las entidades públicas nacionales y territoriales. MIPG es el marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades públicas, con el fin de alcanzar los resultados planteados en los planes de

desarrollo que buscan resolver las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio (Manual Operativo MIPG, 2019).

El MIPG se divide en siete dimensiones: talento humano, direccionamiento estratégico y planeación, gestión con valores para resultados, evaluación de resultados, información y comunicación, gestión del conocimiento y control interno. A su vez, dichas dimensiones contienen políticas de gestión que orientan a las entidades sobre cómo abordar y desarrollar cada dimensión.

La alcaldía de San José del Guaviare implementó el MIPG en el año 2018, abarcando las siete dimensiones con un alcance acorde a sus capacidades y direccionamiento estratégico, con el propósito de afianzar los métodos, programas y procesos de gestión pública. Sin embargo, el índice de desempeño institucional ha venido disminuyendo en los últimos años evidenciando falencias en la implementación y desarrollo del modelo.

El MIPG contempla el modelo de operación por procesos como herramienta esencial para la generación de valor público. A través de la tercera dimensión, Gestión con valores para resultados y específicamente a través de una sus políticas, la de Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos como una capacidad clave que deben tener y fortalecer permanentemente las entidades públicas para lograr la integralidad que busca el modelo.

En atención a lo anterior la alcaldía respalda la realización de este trabajo de grado con la intención de realizar la formulación de la propuesta de implementación de la Política de Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos en la Secretaría de Salud Municipal para consolidar la operación interna, debido a que en los últimos reportes se refleja un bajo rendimiento en dicha dimensión a causa de que la entidad no ha logrado la implementación a cabalidad.

Tabla de Cumplimiento de Objetivos*Tabla 1 Cumplimiento de objetivos*

Objetivo	Cumplimiento
<ul style="list-style-type: none"> Realizar el diagnóstico que permita identificar el estado actual del Modelo de Operación por Procesos desarrollado por la Secretaría de Salud en el marco de la dimensión Gestión con Valores para Resultados. 	Numeral 8. Diagnóstico
<ul style="list-style-type: none"> Describir el estado actual de la estructura, del esquema de negocio, de la cadena de valor y de la planta de personal de la Secretaría de Salud. 	Numeral 8.2.1 Revisión del esquema de negocio Numeral 8.2.2 Revisión de la estructura organizacional Numeral 8.2.3 Revisión de la planta de personal Numeral 8.2.4 Revisión de la cadena de valor
<ul style="list-style-type: none"> Definir y priorizar los procesos a intervenir acorde al diagnóstico, las capacidades, el direccionamiento y la planeación de la entidad. 	Numeral 8.3 Análisis de la información obtenida
<ul style="list-style-type: none"> Construir la propuesta de implementación para los procesos priorizados, de acuerdo con las actividades aprobadas por el Comité Institucional de Gestión y desempeño de la alcaldía, para impulsar la gestión con valores para resultados en la Secretaría de Salud. 	Numeral 9. Diseño de la Propuesta Numeral 10. Implementación de las propuestas
<ul style="list-style-type: none"> Diseñar los indicadores de gestión para realizar seguimiento y medición para los procesos priorizados. 	Numeral 10.3 Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> Realizar jornadas de capacitación y divulgación de resultados con los funcionarios vinculados en los procesos. 	Numeral 10.1 Taller de contextualización MIPG Numeral 11. Socialización de Resultados

1 Objetivos

1.1 Objetivo General

Diseñar la propuesta de implementación de la Política de Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos, respecto a la dimensión Gestión con Valores para Resultados, de acuerdo con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, en la Secretaría de Salud del municipio de San José del Guaviare.

1.2 Objetivos Específicos

- Realizar el diagnóstico que permita identificar el estado actual del Modelo de Operación por Procesos desarrollado por la Secretaría de Salud en el marco de la dimensión Gestión con Valores para Resultados.
- Describir el estado actual de la estructura, del esquema de negocio, de la cadena de valor y de la planta de personal de la Secretaría de Salud.
- Definir y priorizar los procesos a intervenir acorde al diagnóstico, las capacidades, el direccionamiento y la planeación de la entidad.
- Construir la propuesta de implementación para los procesos priorizados, de acuerdo con las actividades aprobadas por el Comité Institucional de Gestión y desempeño de la alcaldía, para impulsar la gestión con valores para resultados en la Secretaría de Salud.
- Diseñar los indicadores de gestión para realizar seguimiento y medición para los procesos priorizados.
- Realizar jornadas de capacitación y divulgación de resultados con los funcionarios vinculados en los procesos.

2 Generalidades de la Institución

2.1 Reseña Institucional

El punto geográfico donde está ubicada la cabecera urbana del municipio de San José del Guaviare surge a comienzos del siglo XX como sitio de paso en la ruta de comercialización del caucho del norte de la amazonia colombiana. Fue fundado el 19 de marzo de 1938 y elevado a la categoría de municipio mediante el Decreto 1165 del 7 de junio de 1976, en jurisdicción de la comisaría del Vaupés. Luego, al crearse la Comisaría Especial del Guaviare por medio de la Ley 55 del 23 de diciembre de 1977, se le designó capital de esta nueva unidad administrativa. Conservó el carácter de capital en el departamento del Guaviare, cuando este fue creado por la Constitución Política de 1991. (IGAC, s.f.)

Sus condiciones ambientales y de biodiversidad le merecen una lista generosa normatividad que busca proteger las sabanas naturales, bosques de galería y selva húmeda que constituyen el municipio. Además, cuenta con diez resguardos indígenas, en los cuales habitan familias Sicuani, Tucano, Desano, Cubeo, Puinave Piratapuyo, Curripaco, Jiw, y Nukak (comunidad nómada contactada oficialmente apenas en 1988). Todos los resguardos indígenas cubren el 60% de la jurisdicción municipal; Aun así, la deforestación avanza más rápido que la capacidad del bosque para recuperarse situándose con ello en el epicentro del debate por su contribución al calentamiento global. (Bermudez Marín, 2017)

Existe en esta zona, una variedad paisajística que incluye desde serranías, lagunas, saltos naturales, formaciones rocosas de caprichosa presentación, raudales o estrechos, pinturas

rupestres, además de miles de especies de fauna y flora, muchas que perviven a pesar del acoso del desarrollo. Se destacan lugares como la serranía de la Lindosa, la "Ciudad de Piedra", los raudales del Guayabero y Mapiripana, los Puentes Naturales, los Túneles, los pozos, la laguna negra y la imponente “puerta del Nöwen” el puente sobre el río Guaviare que dio inicio al principal eje vial del Departamento y acortó la distancia entre San José y el centro del país. (Bermudez Marín, 2017)

En la actualidad, la población del municipio se estima en 55.820 habitantes, ubicados el 69,3% en el área urbana y el 30,7% en el área rural según la información que reporta el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas-DANE en el censo realizado en 2018.

2.2 Identificación de la Institución

- Nombre: Alcaldía de San José del Guaviare, Guaviare
- NIT 800103180-2
- Representante Legal: Ramón Guevara Gómez
- Dirección: Calle 8 N° 23 - 87 Barrio El Centro
- Correo: contactenos@sanjosedelguaviare-guaviare.gov.co

2.3 Misión

La Alcaldía de San José del Guaviare tiene como misión establecer e implementar planes, programas y proyectos que propicien el desarrollo social, económico, ambiental, cultural y político en el territorio, de forma participativa, equitativa e incluyente; garantizando los derechos

fundamentales, promoviendo el trabajo colectivo, el desarrollo humano, el respeto a la vida, la dignidad humana y el crecimiento económico sostenible de sus habitantes.

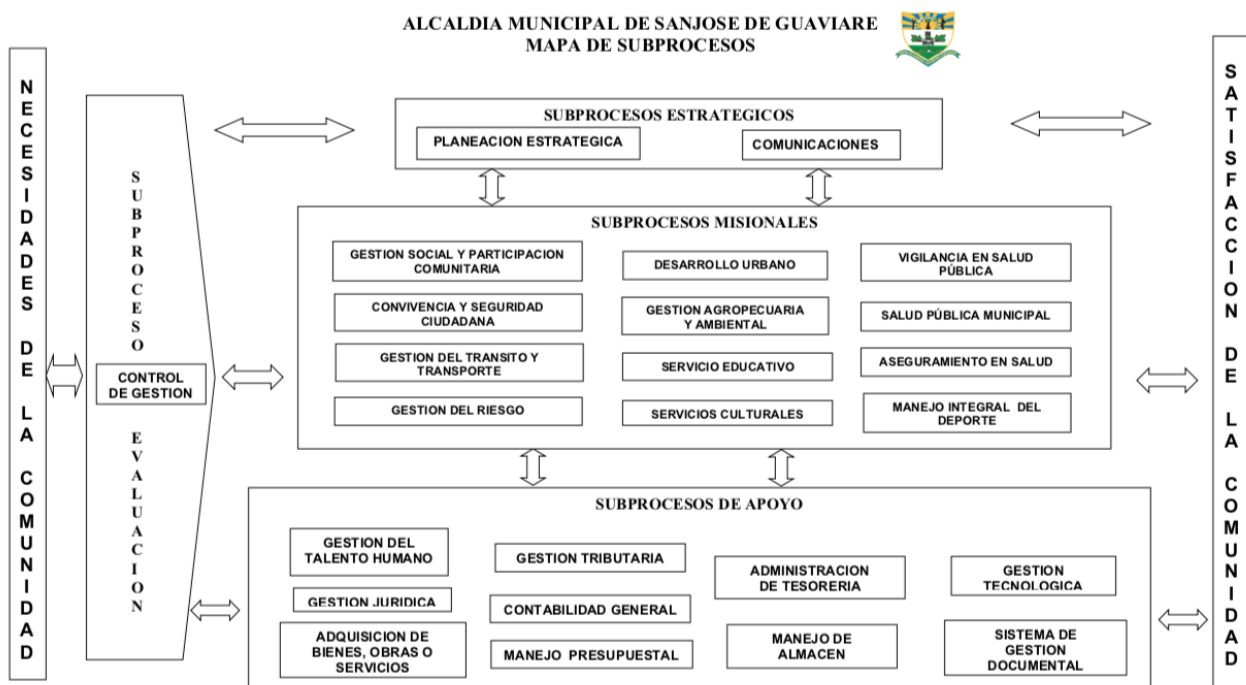
2.4 Visión

La Alcaldía de San José del Guaviare en el año 2030 será una entidad orientada al bienestar integral de sus habitantes con una institucionalidad pública eficiente, efectiva y eficaz; líder en la región que promueva en el territorio una economía competitiva, generadora de riqueza colectiva e impacto ambiental sostenible.

2.5 Mapa de procesos

La Alcaldía de San José del Guaviare cuenta con un mapa de procesos creado en el año 2009, el cual permite identificar los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación de la entidad

Figura 1 Mapa de Subprocesos



El desarrollo del trabajo de grado se centra en los procesos misionales que ejecuta la Secretaría de Salud. Específicamente opera tres subprocesos misionales: Aseguramiento en salud, Vigilancia en salud pública y Salud Pública Municipal. En la Figura 1 se muestra el mapa de procesos suministrado por la entidad y en la Figura 2 se muestra el mapa de subprocesos donde se visualizan los procesos mencionados anteriormente.

3 Planteamiento del problema

El Departamento Administrativo de la Función Pública-DAFP tiene como propósito consolidar una gestión pública moderna, eficiente, transparente, focalizada y participativa al servicio de los ciudadanos en las entidades públicas nacionales y territoriales (Función Pública, s.f.). En este sentido, una herramienta que la función pública ha diseñado para contribuir al cumplimiento de su misión es el MIPG, un modelo de gestión de calidad que tiene como uno de sus pilares, el trabajo por procesos.

Según la Carta Iberoamericana de la Calidad adoptada por Colombia en 2008, para alcanzar un buen gobierno se requiere como objetivos principales que la gestión pública esté referenciada a la satisfacción del ciudadano y debe orientarse para resultados (CLAD, 2008), por lo cual, el enfoque de gestión por procesos permite la mejora de las actividades de la administración pública.

El MIPG se establece mediante el decreto 1083 de 2015, Decreto Único del Sector Función Pública, modificado por el Decreto 1499 de 2017, en el cual se determina la implementación de este por parte de todas las entidades del estado. En la Alcaldía del municipio de San José del Guaviare se implementa el MIPG mediante la resolución 1057 del 28 de noviembre de 2018, apropiando las siete (7) dimensiones acorde con las particularidades del territorio y las capacidades de la entidad. Para la medición anual de la implementación de las políticas de gestión y desempeño de MIPG, el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) creó el Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión – FURAG a través del cual se recolecta información de avance de las entidades para medir el desempeño y genera un informe con los aspectos a mejorar, sobre dicho indicador.

Para la vigencia 2018 el Índice de Desempeño Institucional-IDI (que mide el grado de orientación de la entidad territorial hacia la eficacia, eficiencia y calidad) fue de 59.8, en 2019 de 52.8 y en 2020 de 50 sobre 100. A su vez, la tercera dimensión gestión con valores para resultados, disminuyó en 4.1% entre 2019 y 2020. En la medición de la Política de Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos que hace parte de la tercera dimensión, el índice pasó de 54.8 en 2018 a 46.6 en 2020. Se referencia esta dimensión porque se enmarca en el correcto funcionamiento interno en la entidad a través de la gestión por procesos para dar respuesta a las necesidades de los ciudadanos y, por ende, permite alcanzar las metas propuestas. Este panorama deja entrever, que la alcaldía en vez de mejorar en los asuntos de gestión y administración estaban presentando un rendimiento menor año tras año.

La disminución del índice de desempeño en los últimos años obedece a las limitaciones en la implementación de las dimensiones operativas, especialmente por el desconocimiento acerca del funcionamiento, programas y políticas del MIPG por parte de los funcionarios

públicos líderes de la implementación, por lo tanto sus acciones de mejora no logran tener el impacto esperado, a esto se le suma la falta de seguimiento y control a los resultados de la entidad y la falta de armonización del modelo a las condiciones institucionales dadas en el territorio.

En concordancia con lo anterior este trabajo de grado busca formular una propuesta de implementación de la Política de Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos, en lo relacionado a la dimensión Gestión con Valores para Resultados, que permita generar una ruta a seguir para subsanar las falencias en éste sentido y contribuir al fin último que tiene la Secretaría de Salud, respecto al alcance eficiente de sus metas y objetivos para satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos y prestar servicios de calidad.

4 Marco de referencia

4.1 Acerca de la gestión pública

La gestión pública, también llamada en algunos textos gerencia pública, se ha definido como el “Conjunto de políticas, acciones y decisiones estratégicas más convenientes, tendientes a realizar la producción de bienes y la prestación de servicios, por parte del estado, para satisfacer eficientemente, las necesidades públicas de la sociedad” (Galindo & Ramírez, 2014, pág. 56). Cómo se logra entender, el eje de este enfoque es el ciudadano-cliente y sus necesidades, lo que necesariamente requiere una orientación sobre la gestión institucional para los servidores públicos.

Las herramientas y modelos de gestión del sector privado llegan a la administración de lo público bajo el entendido de que los instrumentos que hacen eficientes a las empresas privadas podrían ser replicados, por lo menos, simulados en el sector público (Arellano, 2010). Dicha práctica hace parte de las características de la “nueva gestión pública (NGP)” un enfoque contrario al modelo burocrático que surge como respuesta a la crisis de los estados en los años 70 del siglo XX. (Chica, 2011). Es así como se empieza a hablar en el sector público de herramientas como la planeación estratégica, el referenciamiento (benchmarking), el control de gestión, la tercerización (“outsourcing”), la gerencia del servicio, la reingeniería y la calidad, entre otros modelos ampliamente utilizados en el sector privado (Rodríguez, 2020). A su vez, organismos internacionales como el Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), han impulsado la incorporación de tales modelos a través de documentos como Código Iberoamericano de Buen Gobierno (2006), la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico (2007) y la Carta Iberoamericana de calidad en la gestión pública (CLAD, 2008).

En Colombia el ente encargado de definir y coordinar políticas sobre esta materia es el Departamento Administrativo de la Función Pública-DAFP, en acompañamiento con el Departamento Nacional de Planeación- DNP y otras instituciones; en este sentido se han diseñado e incorporado diferentes modelos y herramientas para todas las instituciones del estado, de orden nacional y local, cómo la norma técnica colombiana (NTC) y el reciente Modelo Integrado de Gestión y Planeación- MIPG.

4.2 Gestión de la salud pública

Garantizar el ejercicio efectivo del derecho a la salud es una de las responsabilidades misionales más importantes del gobierno, este sector es liderado por el Ministerio de Salud y Protección Social-MSPS, quien administra y orienta la salud pública. Dicho ejercicio se ha

definido en el concepto de *Gestión de la salud pública*, entendida como el proceso dinámico, integral, sistemático y participativo que, bajo el liderazgo y conducción de la autoridad sanitaria, está orientado a que las políticas, planes, programas y proyectos de salud pública se realicen de manera efectiva, coordinada y organizada, entre los diferentes actores del sistema de salud, junto con otros sectores del gobierno, de las organizaciones sociales y privadas y la comunidad, con el propósito de alcanzar los resultados en salud. En este sentido, dicha gestión hace uso de metodologías para la planeación, implementación y evaluación de políticas, planes, programas y proyectos; el desarrollo de capacidades y habilidades gerenciales, técnicas, operativas y logísticas; el desarrollo de procesos de deliberación conjunta, interacción y corresponsabilidad y mecanismos de control de la gestión con calidad. (MSPS). En cuanto a los lineamientos sobre la gestión institucional, que se imparten por igual para el sector salud y son ejecutados o implementados, se ha evidenciado que requiere una armonización de acuerdo con las dinámicas propias del sistema.

4.3 Gestión por procesos

Acerca de los procesos. Antes de abordar el concepto de gestión por procesos, es importante precisar el concepto de proceso, ya que es la pieza clave del modelo, así como la definición de procedimiento y hacer la respectiva aclaración sobre la diferencia entre estos dos.

Un proceso es “un conjunto de actividades interrelacionadas, repetitivas y sistemáticas mediante las cuales unas entradas se convierten en unas salidas o resultados después de añadirles un valor” (Pardo, 2017). Según la norma ISO 9000:2015 un proceso es un “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto”. Sin embargo, se hace necesario utilizar términos acordes al sector público para facilitar la apropiación del concepto, por eso, el MIPG adopta el concepto de

la Carta Iberoamericana de la Calidad (CIC, 2014), que define el proceso como una secuencia ordenada de actividades interrelacionadas que agregan valor, tomando como enfoque y prioridad fundamental al ciudadano.

El procedimiento, por otra parte, está definido como la forma específica de llevar a cabo una actividad o un proceso (ISO 9000:2015). También se puede tomar, como el conjunto de instrucciones que dictan la manera de proceder para lograr un resultado. (Cegarra & Martínez, 2014). Para el MIPG, el procedimiento es el conjunto de especificaciones, relaciones y ordenamiento de las tareas requeridas para cumplir las actividades de un proceso, controlando las acciones que requiere la operación de la entidad en la medida en que especifican paso a paso qué se debe hacer. Como se observa, un proceso define qué es lo que se hace, pero no indica cómo hacerlo, es el procedimiento el que indica esto último. Esto deja ver que tienen una relación de jerarquía, primero definimos el proceso y luego los procedimientos.

Tipos de procesos. Una organización puede clasificar sus procesos en cuatro grupos, de acuerdo con su función.

Procesos estratégicos: son los que se establecen para dar dirección a la organización. Definen y controlan las metas de ésta, sus políticas y estrategias, estando en relación muy directa con la misión/visión. En este sentido, de ellos depende la disposición y gestión de los procesos operativos y los de apoyo.

Procesos operativos o misionales: son los procesos que tienen relación directa con el cliente externo. Necesarios para realizar el producto y/o servicio, a partir de ellos, el cliente percibirá y valorará la calidad. Se les denomina también como clave, ya que operan directamente sobre la demanda del cliente. Son una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que logre cumplir con los objetivos, las

estrategias marcadas por la organización y las necesidades del cliente. Una de las características principales de estos procesos es que son interfuncionales, siendo capaces de cruzar de forma vertical y horizontal la organización.

Procesos de apoyo o de soporte: son los procesos que se ocupan de suministrar a la empresa todos los recursos necesarios en lo relativo a personas, materia prima y maquinaria, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes. Producen salidas impalpables para el cliente externo, pero fundamentales para la gestión eficiente de la organización. Tienden a estar muy estandarizados y sus clientes son clientes internos. (Cegarra & Martínez, 2014).

Procesos de gestión: También llamados procesos de evaluación son los procesos que mediante actividades de seguimiento, evaluación, control y medición garantizan el funcionamiento de los otros procesos. A su vez, proporcionan la información necesaria para la toma de decisiones y para elaborar planes de mejora eficaces. Estos procesos recogen datos de los demás procesos y los convierten en información de valor para sus clientes internos (Pérez, 2004).

Sobre la Gestión por procesos. La gestión por procesos, también llamada modelo de operación por procesos es una forma en que una entidad se administra, permite ejecutar su estrategia con más eficiencia, gestionando las acciones y recursos como procesos para aumentar su valor agregado. La gestión por procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente (Cegarra & Martínez, 2014).

La adopción de un enfoque de procesos busca que las organizaciones tengan estructuras con capacidad de adaptarse al entorno, de ser flexibles, con capacidad para aprender, para crear valor y con una mayor orientación hacia el logro de los objetivos (Alfaro, 2009). De igual forma,

proporciona a cualquier organización, independientemente de si es de carácter público o privado, ventajas como:

- Facilita la orientación al cliente o usuario
- Mejora la eficacia y la eficiencia de las actividades.
- Ayuda a estructurar las actividades de la organización.
- Permite mejorar el seguimiento y el control de los resultados obtenidos.
- Facilita la planeación, el establecimiento de objetivos de mejora y la consecución de estos. (Carta Iberoamericana de calidad)

Principios. En la revisión bibliográfica se pudo encontrar que se han establecido un conjunto de principios, prácticas o técnicas que orientan las acciones para el cambio hacia un modelo de gestión por procesos en las organizaciones.

Para Pérez Fernández (2010) el fin último de la gestión por procesos es centrarse en lo crítico, en lo clave que genera valor para la organización ahora y en el futuro. Considera que el diseño del modelo por procesos debe tener énfasis en la satisfacción del cliente, orientar la organización hacia la creación de valor, garantizar compatibilidad entre las necesidades organizacionales internas con la satisfacción del cliente, gestionar el cambio en las personas, en la cultura empresarial, la estructura de la organización y la comunicación que dependen en gran medida del comportamiento directivo y, usar herramientas para propiciar el mejoramiento continuo. Además, el trabajo en equipo es clave para lograr la eficacia de la gestión por procesos. La Norma Técnica Colombia NTC-ISO 9001:2015 que busca fomentar el enfoque basado en procesos, argumenta que éste debe centrar su atención en la comprensión y el cumplimiento de los requisitos de los clientes de cada proceso, la necesidad de considerar y de planificar los procesos en términos que aporten valor, el control, la medición y la obtención de resultados del

desempeño y de la eficacia de los procesos y la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

4.3.1 La gestión por procesos en lo público

Como se mencionó anteriormente, el enfoque de gestión por procesos ha sido ampliamente utilizado en el sector privado, ya se han validado herramientas y conceptos de implementación óptimos mientras que, en el sector público existen características diferenciadoras que hacen más compleja la implementación y hasta hace poco empezaron a ser analizadas.

En el año 2019 Samboneli realizó una investigación para encontrar las diferencias en la gestión por procesos entre sector público y privado con organizaciones de ambos sectores, en la primera fase analizó cinco factores de los nueve citados por Tregear y Jenkins (2007), pudo concluir que: 1) En relación al interés Público: no se evidencia una toma de conciencia de la importancia de la eficiencia y eficacia en la gestión pública; se continúa con la idea, en general, de que los recursos por ser públicos tienen costo cero. 2) Responsabilidad: no se evidencia en este caso, falta de responsabilidad por parte de los funcionarios, sino falta de conocimientos de técnicas y herramientas de las ciencias de la gestión. 3) Sensibilidad política: el exceso de la orientación de las actividades hacia la inmediatez de los resultados hace perder la perspectiva del largo plazo. La política impone generalmente resultados acotados a períodos breves. 4) Complejidad del ciclo presupuestario: las aprobaciones, modificaciones y actualizaciones presupuestarias, conllevan un proceso lento y complejo, lo cual le resta flexibilidad a la gestión. (5) Intercambio de información: la debilidad de infraestructura tecnológica, aunque mejorada notablemente en los últimos años, y la carencia de habilidades blandas, impactan negativamente en la comunicación. Algunas diferencias identificadas más notorias y mencionadas en la literatura son la ausencia de personal técnico o profesional especializado en este tema que pueda asumir el

liderazgo de estas iniciativas, el desconocimiento de las brechas de desarrollo a nivel territorial, en particular en lo asociado a capacidades institucionales (Rodríguez, 2020) y, la pérdida de conocimiento relevante para la organización cuando se presenta cambio de talento humano ocasionado por la falta de herramientas para gestión del conocimiento (Galindo, 2020).

Factores clave. Al tratarse del entorno público que tiene particularidades específicas se vuelve complejo el abordaje del modelo de gestión por procesos en las organizaciones, por lo cual algunos autores han analizado factores clave que puedan facilitar dicha implementación. Por ejemplo, la Secretaría de Gestión Pública del Perú (2013) recomienda tener en cuenta las siguientes condiciones previas: 1) Asegurar el apoyo y compromiso de la Alta Dirección, 2) contar con objetivos estratégicos claramente establecidos, 3) asegurar los recursos y 4) fortalecer el órgano responsable de la implementación de la gestión por procesos.

Según un estudio de la Universidad de Pernambuco realizado por Valencia, Frota Alves, Lemos Santana, Pereira de Oliveira, y Monteiro Santos (2013) encontraron que: 1) un patrocinio fuerte, 2) una capacitación adecuada en Gestión por Procesos y 3) la disponibilidad de personal interno con experiencia en Gestión por Procesos, son los factores clave de éxito para estas iniciativas (como se citó en Salimbeni, 2019).

En Colombia el DAFP (2020), en el marco del Modelo integrado de planeación y gestión, considera cuatro insumos principales para iniciar la gestión por proceso, 1) Contar con la caracterización de grupos de valor o interés. 2) Conocer la planeación estratégica, es decir misión, visión y objetivos estratégicos y 3) Definir el contexto de la entidad y sus capacidades.

4.4 Modelo integrado de planeación y gestión (MIPG)

La primera versión de MIPG se promueve mediante el Decreto 2482 de 2012, el cual busca integrar las herramientas de gestión en las entidades públicas para fortalecer el proceso de

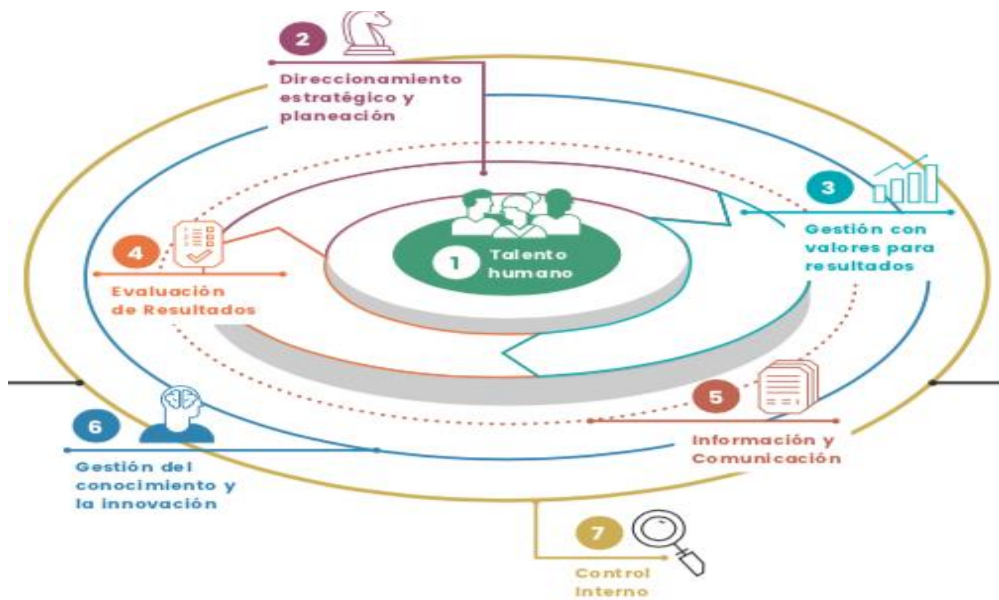
desarrollo de la gestión pública. A partir de allí, continúan los esfuerzos por generar una gestión pública con calidad y eficiencia. En el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 mediante el Artículo 133 de la Ley 1753 de 2015 se ordena la integración entre el Sistema de Desarrollo Administrativo y el Sistema de Gestión de Calidad, para obtener un único sistema de gestión, el cual debe ser articulado con el Sistema de Control Interno y finalmente se establece el MIPG actualizado a través del Decreto 1499 de 2017.

La actualización del modelo se fundamenta en el proceso de generación de valor público, que hace referencia a que los bienes y servicios que prestan las entidades logren satisfacción y confianza en los ciudadanos. Para asegurar dicho proceso, se adopta el modelo de gestión para resultados que, implementado de manera rigurosa, orienta a las instituciones efectivamente en la consecución de los objetivos planteados.

El modelo integrado de planeación y gestión se define como el conjunto de entidades y organismos del Estado, políticas, normas, recursos e información, cuyo objeto es dirigir la gestión pública al mejor desempeño institucional y a la consecución de resultados para la satisfacción de las necesidades y el goce efectivo de los derechos de los ciudadanos, en el marco de la legalidad y la integridad (Marco general, 2019).

El modelo opera a través de un conjunto de siete dimensiones (talento humano, direccionamiento estratégico y planeación, gestión con valores para resultados, evaluación de resultados, información y comunicación, gestión del conocimiento y control interno), cada una agrupa sus políticas de gestión y desempeño institucional que, de manera articulada e intercomunicada, permitirán que MIPG funcione.

Figura 2 Dimensiones Operativas MIPG



A continuación, se presentan la tercera dimensión operativa de forma breve, en la que está enmarcada el desarrollo del presente trabajo de grado.

4.4.1 Dimensión 3: Gestión con valores para resultados

MIPG facilita que la gestión de las entidades esté orientada hacia el logro de resultados en el marco de la integridad. Para esto, pone en marcha los cursos de acción o trayectorias de implementación definidas en la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación y contando con el talento humano disponible en la entidad.

El propósito de esta dimensión es permitirle a la entidad realizar las actividades que la conduzcan a lograr los resultados propuestos y a materializar las decisiones plasmadas en su planeación institucional, en el marco de los valores del servicio público. Se implementa mediante diez (10) políticas de gestión y desarrollo, entre las cuales, se encuentra la política de Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos-FOSP, que es sobre la que se desarrolla el presente trabajo de grado. Con esta dimensión, y la implementación de las políticas

que la integran, se logra cumplir los objetivos de MIPG: Agilizar, simplificar y flexibilizar la operación de las entidades para la generación de bienes y servicios que resuelvan efectivamente las necesidades de los ciudadanos y Facilitar y promover la efectiva participación ciudadana en la planeación, gestión y evaluación de las entidades públicas (Manual Operativo, 2021).

4.4.2 Acerca de la Política de Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos

La dimensión de gestión con valores para resultados cuenta con diez (10) políticas de gestión y desarrollo orientadas para cumplir el objetivo principal de la dimensión, que es permitirle a la entidad realizar las actividades que, en el marco de los valores del servicio público, la conduzcan a lograr los resultados propuestos y a materializar las decisiones plasmadas en su planeación institucional. Dicha dimensión según el MIPG se debe implementar con dos enfoques: El primero, asociado a aspectos relevantes para una adecuada operación de la organización “de la ventanilla hacia adentro” y, el segundo, referente a la relación estado-ciudadano “de la ventanilla hacia afuera”.

El primer enfoque de la ventanilla hacia adentro hace referencia directamente a la gestión por procesos y se aborda en la política de Fortalecimiento Institucional y Simplificación de Procesos- FOSP (en adelante FOSP). Parte de la idea de que una adecuada gestión por procesos, es decir, una gestión adecuada de “la ventanilla hacia adentro” dará como resultado una mejor relación de la ventanilla hacia afuera a través de la satisfacción de las necesidades de los grupos de valor de la entidad y de cada uno de sus procesos. (Función Pública, 2020).

4.5 Guía para la gestión por procesos en el marco de MIPG

La función pública dispuso para los entes territoriales una guía metodológica con el propósito de promover y facilitar la implementación de la gestión por procesos, entendiendo que es una herramienta clave para la operación adecuada de las diferentes dimensiones y políticas del MIPG. Esta guía está conformada por cuatro capítulos, los cuales son:

- **Gestión Por Procesos dentro del modelo Integrado de planeación y gestión:** Contempla el contexto en el que se desarrolla la gestión por procesos dentro del modelo y su interacción con las demás políticas. Además, abarca las definiciones generales de la cadena de valor público, pilar fundamental de la gestión por procesos.
- **Insumos para la gestión por procesos:** se describen los insumos necesarios para generar una correcta gestión por procesos, priorizando la relación con los instrumentos de la planeación estratégica que se debe mantener con la gestión por procesos.
- **Gestión por procesos:** Se detalla el paso a paso para realizar la caracterización de procesos en una entidad de manera correcta, desde la identificación de productos o servicios hasta la documentación de los procesos.
- **Documentación de procedimientos:** Presenta una orientación para hacer el levantamiento de los procedimientos de la organización, como una herramienta de gran importancia en el modelo de operación por procesos.

5 Marco De Antecedentes

A continuación, se relacionan algunos trabajos de grado de nivel de pregrado y posgrado que abordaron la implementación del modelo de operación basado en procesos en empresas privadas y la ejecución del MIPG entidades públicas, las cuales sirvieron de referente y aportan al desarrollo de la presente práctica social que trata los mismos temas.

El trabajo de grado realizado por Mazo Rodríguez, Mira Chuquín & Marulanda López en el año 2020 tuvo como objetivo construir una *Propuesta de plan de trabajo para implementar el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG en la Alcaldía de Belmira, Antioquia*; a través de un diagnóstico con unos criterios diferenciales describen la situación de la entidad, utiliza el autodiagnóstico proporcionados por el DAFP para cada dimensión y a partir de análisis, diseñan el plan de trabajo y dan las recomendaciones pertinentes.

El trabajo de grado llamado *Gestión por procesos como fundamento para la mejora continua en la empresa frutos Y Verdura De Mi País S.A.S.* elaborado por Quintero Sánchez y Flores Saes en el 2020, tuvo como objetivo principal proponer un enfoque por procesos en la empresa para sustituir el enfoque funcional existente. Se realizó un diagnóstico que permitió conocer la situación inicial de la empresa, el funcionamiento de las áreas, y la cultura organizacional, que sirvió de base para la estructuración de los procesos internos, seguidamente se hizo la estandarización y documentación con los respectivos indicadores de medición de funcionamiento de los procesos.

En el trabajo de grado titulado *Mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo en CORPOADASES* elaborado por Arce y Acevedo en el 2021, fue planteado para desarrollar en cinco etapas, en las que realizó un diagnóstico a partir de fuentes primarias y secundarias, para

identificar falencias y fortalezas; a Partir de allí se generó la plan de mejoramiento para la organización, que incluyo la documentación de los procesos misionales y de apoyo, la creación del sistema de indicadores de gestión y la actualización del organigrama. Al finalizar la implementación se generó la evaluación de las propuestas de mejora a partir de condiciones iniciales e indicadores que permitieron evidenciar el impacto del plan de mejoramiento propuesto.

5.1 Marco Legal

5.2 Ley 498 de 1998.

En esta ley se definen principios y normas que rigen la organización y funcionamiento de la administración pública, y se regula el ejercicio de la función administrativa. Se establece el Sistema de Desarrollo Administrativo con el fin de articular la planeación estratégica de las entidades con su labor administrativa, a través de las políticas y los planes sectoriales de desarrollo administrativo. Además, se crea el Sistema Nacional de Control Interno con el objetivo de darle una connotación más estratégica y fortalecer el control interno.

5.3 Decreto 2482 de 2012.

El gobierno establece los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión, para la articulación y reporte de la planeación. El modelo comprende referentes, políticas de desarrollo administrativo, metodología y el formulario único reporte de avances de la gestión (función pública, 2012). El modelo recoge el sistema de desarrollo administrativo y configura el modelo estándar de control interno MECI como el instrumento de seguimiento y control.

5.4 Ley 1753 de 2015.

Dispone la fusión del Sistema de Desarrollo Administrativo y el de Gestión de Calidad y su articulación con el de Control Interno, en un solo sistema de gestión. (Artículo 133)

5.5 Decreto 1499 de 2017.

Se adopta la versión actualizada del Modelo Integrado de Planeación y Gestión –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 y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio. (Función pública, 2017).

5.6 Resolución 1536 de 2015.

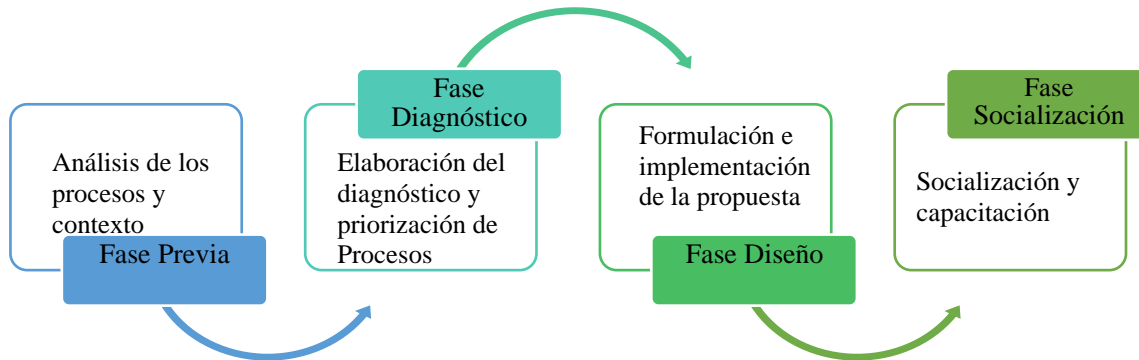
El Ministerio de Salud y Protección Social, establece las disposiciones sobre el proceso de planeación integral para la salud a cargo de las entidades territoriales del nivel departamental, distrital y municipal, así como de las instituciones del gobierno nacional.

5.7 Resolución 518 de 2015.

Esta resolución tiene por objeto establecer disposiciones en relación con la Gestión de la Salud Pública y directrices para la elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación del Plan de Salud Pública de Intervenciones Colectivas.

6 Metodología

El desarrollo de este trabajo de grado se hizo mediante cuatro fases que lograron el cumplimiento de los objetivos específicos planteados, como se aprecia en la Figura 4 A continuación, se describe cada fase.

Figura 3 Diseño metodológico de intervención

6.1 Fase Previa

En esta fase se realizó el acercamiento a la Secretaría de Salud para comprender su funcionamiento y estructura, así como generar conocimiento sobre el MIPG y la gestión por procesos en lo público, para lo cual se adelantaron las siguientes actividades:

- Observación directa en la entidad de la operación de los procesos.
- Asistir a las reuniones planeadas para el seguimiento a MIPG.
- Revisión literaria sobre el modelo de operación por procesos en entidades públicas.

6.2 Fase Diagnóstica

Una vez entendido el funcionamiento de la Secretaría de Salud, se realiza el diagnóstico inicial, donde se describe el estado actual del modelo de operación por procesos. Además, de revisar de forma breve la estructura orgánica, el esquema de negocio, la cadena de valor y la planta de personal. El diagnóstico fue el punto de partida para crear la propuesta de implementación de la política. El diagnóstico se realizó a través de las siguientes actividades:

- Revisión y análisis de los resultados FURAG de los últimos años para conocer el estado de avance de la implementación de MIPG, específicamente de la dimensión de gestión con valores para resultados.
- Examinar la documentación existente de los procesos que ejecutan en la Secretaría de Salud.
- Realizar encuentros con funcionarios para determinar el estado actual del esquema de negocio y la operación de la cadena de valor.
- Revisión de la documentación sobre la estructura organizacional y la planta de personal.
- Priorización los procesos a documentar de acuerdo con las necesidades de la entidad.

6.3 Fase diseño e implementación

En esta fase se dio la construcción de la propuesta de implementación de la política, teniendo como punto de partida las conclusiones del diagnóstico, las capacidades de la entidad y los procesos priorizados. Así como los lineamientos que establece MIPG para el desarrollo de la política de fortalecimiento organizacional. Las actividades que se realizaron son las siguientes:

- Formulación de la Propuesta implementación que permita adoptar el modelo de gestión por procesos para contribuir al alcance de los objetivos de manera efectiva.
- Presentación de la propuesta ante el equipo y la Secretaría de Salud para ser aprobada.
- Implementación de las propuestas de mejora con el acompañamiento del equipo de profesionales de la secretaría
- Evaluación de las propuestas implementadas.

6.4 Fase de socialización

Para finalizar, se hizo la socialización a los profesionales de la Secretaría de Salud teniendo en cuenta el papel preponderante que juegan en la ejecución del proceso en la cotidianidad de la entidad y se necesita de su compromiso para lograr la continuidad de las mejoras implementadas. Teniendo en cuenta lo anterior se realizaron las siguientes actividades:

- Concertación y convocatoria a los funcionarios para la socialización.
- Gestión de los recursos necesarios para la socialización a todo el equipo de la Secretaría de Salud.
- Entrega de formatos y documentos diseñados

7 Análisis preliminar, revisión conceptual y construcción del marco teórico

Con el fin de conocer a mayor profundidad sobre la gestión por procesos, se realizó la revisión literaria para generar bases teóricas necesarias para el diseño de las estrategias y herramientas en el desarrollo de la práctica social. Se consultaron principalmente los autores, así como los lineamientos nacionales e internacionales entre ellas la norma ISO 9001:20015, la carta Iberoamericana de Calidad y el Modelo Integrado de planeación y gestión.

De igual forma, se abordaron las definiciones básicas sobre la gestión pública, la gestión de la salud pública y las particularidades de la operación por procesos en las entidades territoriales, teniendo en cuenta que lo público tiene un carácter diferenciador respecto al sector privado.

8 Diagnóstico

El diagnóstico inicial se realiza con la intención de comprender muy bien la situación actual de la entidad, su funcionamiento y hacia dónde se dirige, lo cual dará una línea base para diseñar la propuesta de implementación de la política FOSP. Para la realización de dicho diagnóstico se siguieron las orientaciones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, y se propuso desarrollar las actividades que serán descritas a continuación:

Tabla 2 Ruta de trabajo para elaborar el diagnóstico

Actividad	Descripción
Análisis del contexto externo de la organización	Se realiza un análisis preliminar con la metodología PESTAL a partir de la observación directa durante las visitas a la entidad y la reunión inicial con la líder del proceso.
Revisión y análisis de resultados FURAG	Se analizan los resultados del FURAG para la tercera dimensión del MIPG y la política de fortalecimiento organizacional, que abarca el modelo de operación por procesos.
Análisis del Contexto Interno	A partir de la revisión documental y los encuentros realizados con los funcionarios de los procesos, se analiza el contexto interno de la secretaría, describiendo la planta de personal, la estructura organizacional y la operación de la cadena de valor.
Análisis de la Información obtenida	Se hace el análisis de la información obtenida con anterioridad a través del análisis DOFA para la priorización de problemáticas.

8.1 Análisis del contexto externo de la organización

A través de reuniones con la Secretaría de Salud Mariluz Ovalle, que además cumple el papel de tutora del proyecto, se recopiló la información para elaborar el análisis del contexto general con el fin de establecer cuáles son los posibles factores externos que afectan la operación de la entidad.

8.1.1 Análisis PESTAL

Para realizar el análisis del entorno general en las entidades públicas territoriales, la Función Pública recomienda hacer uso de la herramienta PESTEL o PESTAL. Esta metodología consiste en evaluar los factores o fuerzas que ejercen incidencia en el entorno en el que se desarrolla la entidad. Cada letra del acrónimo representa las variables a estudiar: **Político**, **Económico**, **Social**, **Tecnológico**, **Ambiental** y **Legal**.

Entorno Político: La alcaldía de San José del Guaviare en el ejercicio de administración del municipio establece las políticas, planes, programas y metas, define los procesos para la ejecución de los recursos, de tal forma que atiende las necesidades de los ciudadanos con eficiencia. Lo anterior, está contemplado en el Plan de Desarrollo Territorial y para el año 2020 fue armonizado con los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET), que son un instrumento especial de planificación y gestión a 15 años, que tienen como objetivo estabilizar y transformar los territorios más afectados por la violencia, la pobreza, las economías ilícitas y la debilidad institucional, y así lograr el desarrollo rural que requieren los 170 municipios que hacen parte del programa, entre ellos San José del Guaviare.

El municipio está clasificado en sexta categoría, tiene 55.820 habitantes, ubicados el 69,3% en el área urbana y el 30,7% en el área rural según la información que reporta el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas-DANE en el censo realizado en 2018. La

entidad es dirigida por el alcalde, cuenta con dos corregimientos, nueve secretarías y la oficina de control interno. Además, hacen parte del sistema otros entes como la cárcel municipal, la Inspección de policía, el archivo general y la comisaría de familia.

La Secretaria de Salud Municipal-SSM a su vez, pertenece al **sector salud** que está dirigido por el Ministerio de Salud y Protección Social-MSPS, encargado de liderar el diseño de la política pública en materia de salud, salud pública, y promoción social en salud, además, dirige, orienta, y evalúa el Sistema General de Seguridad Social en Salud-SGSSS y el Sistema General de Riesgos Profesionales. (Decreto 780 de 2016-MSPS). Hacen parte del sector salud y protección social, los órganos de asesoría y coordinación y otros institutos científicos y técnicos.

Por su parte, el Sistema General de Salud está conformado principalmente por las Entidades Promotoras de Salud (EPS), responsables de la afiliación, el recaudo de las cotizaciones y de garantizar la prestación del Plan de Beneficios en Salud y las Instituciones Prestadoras de Salud (IPS), que son las encargadas de prestar la atención a los usuarios, entre estas se encuentran los hospitales, clínicas y laboratorios, entre otros.

Plan Decenal de Salud Pública 2012-2021. Es la carta de navegación que determina las líneas de trabajo para dar respuesta a los desafíos de la salud pública y consolidar en el ámbito nacional y territorial la planeación, ejecución y seguimiento de las intervenciones colectivas e individuales. El objetivo principal es el fortalecimiento de la equidad en salud, entendida como la “ausencia de diferencias en salud entre grupos sociales consideradas innecesarias, evitables e injustas” (Whitehead, 1992). Lo cual implica que la equidad en salud se logra cuando todas las personas alcanzan su potencial de salud independientemente de sus condiciones sociales, culturales y económicas.

Así, el ministerio asume el fortalecimiento de la planificación de la salud en los territorios en función de resultados, y define las orientaciones operativas de las acciones a través de las siguientes líneas de acción: 1) promoción de la salud, 2) gestión del riesgo en salud y 3) gestión de la salud pública, que serán reglamentadas para su desarrollo en los territorios.

Entorno Económico: Las principales actividades económicas son el comercio y reparación de automóviles, administración pública, defensa, educación y atención en salud humana, seguida de Agricultura, ganadería, pesca y caza; el departamento del Guaviare representa el 0,1 % del PIB nacional (DANE, 2021). Algunos mecanismos que se han utilizado para dinamizar la economía por parte del Ministerio de Hacienda y Crédito Público es reglamentar la exclusión del Impuesto sobre las ventas-IVA sobre algunos bienes que se introduzcan y comercialicen en el departamento definidos por el Decreto 1807 de 2019. La alcaldía de San José del Guaviare opera en su mayoría con el presupuesto asignado desde nivel nacional a través del Sistema General de Participaciones (SGP), ya que los recaudos propios son mínimos. Para la secretaría de salud, es destinado desde el ministerio de salud el presupuesto para el pago del servicio de salud de los afiliados al régimen subsidiado, además del presupuesto para funcionamiento.

Entorno Social: San José del Guaviare fue constituido como municipio en el año 1991, es relativamente reciente, por lo cual está poblado por personas de otras regiones, el 52,9% de la población nació en otro municipio, el 8,3% son indígenas y el 4,3% afrocolombianos (DANE, 2021) por lo que se hace necesario tener un enfoque diferencial y poblacional que pueda atender las necesidades de todos los ciudadanos. Tiene una tasa promedio anual de crecimiento de 2,27 por cada 100 personas, observada en el periodo 2015-2020. Además, el departamento tiene uno de los menores porcentajes de adultos mayores en el país. Se viven fenómenos migratorios,

siendo las principales ciudades de flujo Bogotá D.C, Villavicencio-Meta, Acacias-Meta, Granada-Meta, y el Retorno-Guaviare.

Este territorio sufrió y padeció el conflicto armado desde el año 1962, según la Unidad para las Víctimas 28.995 personas fueron flageladas por el conflicto, lo que es cerca del 30% de la población, una de las tasas más altas del país. En el marco de la firma de los Acuerdos de Paz con las FARC se instalaron en el municipio dos Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación- ETCR que han significado un reto para la sociedad y el gobierno. Sin embargo, la situación de orden público se ve afectada por la presencia de disidencias de grupos armados al margen de la ley que aún ejercen poder sobre algunos territorios.

Para el sector de salud existe un documento de Análisis de Situación de la Salud (ASIS) que se elabora cada año por parte de las entidades territoriales en el cual se presentan la caracterización demográfica, el impacto de los determinantes sociales de la salud y se analizan las principales causas de morbilidad y mortalidad, facilita la identificación de las prioridades y necesidades y se convierte un insumo para la planeación y la toma de decisiones en el sector salud.

Entorno Tecnológico: Con respecto a las tecnologías de la información y las comunicaciones-TIC, la alcaldía tiene las herramientas informáticas básicas direccionados desde nivel nacional como correos institucionales, la ventanilla única SUIT, la MGA para proyectos de inversión, entre otras. Por su parte la Secretaría de Salud maneja cerca de cinco sistemas de información direccionados desde el MSPS en los cuales se reporta información las 24 horas del día y requieren permanente actualización y optimización para facilitar su uso. Sin embargo, la infraestructura tecnológica propia o interna es débil, incluso no permite la actualización de algunos sistemas, lo cual dificulta el flujo y la gestión de la información.

Entorno Ambiental: El municipio hace parte de la región Orinoquía y la Amazonía, por su riqueza natural tiene diferentes figuras de preservación como Reservas Forestales Protectoras: RFP Caño la Esperanza y Agua Bonita y la RFP Serranía La Lindosa, El Capricho, Mirolindo y Cerritos y la Reserva Forestal Amazonía Ley segunda de 1959. Los procesos de colonización, la extracción insostenible de recursos naturales, los cultivos ilícitos, el conflicto armado y la ganadería extensiva, generan las principales presiones que actúan sobre la reserva. (CDA, 2013). En este sentido, todos los procesos gestión del territorio deben ser acorde a la normatividad establecida y en procura de un desarrollo sostenible.

Entorno Legal: El contexto legal de la entidad se enmarca con toda la normatividad vigente para los municipios sobre la gestión territorial en temas como organización y funcionamiento, distribución de competencias y recursos, planeación y ordenamiento territorial, presupuesto y responsabilidad fiscal.

En el sector salud la legislación colombiana determina la estructura y funcionamiento del sistema de salud, con el fin de garantizar los derechos a la salud y la seguridad social que establece la Constitución de 1991. En este sentido, la Secretaría de Salud ejerce rectoría y control sobre el Sistema General de Salud, basados en la Ley 100 de 1993, la ley 1122 de 2007 y las normas que las modifican posteriormente.

8.1.2 Revisión y Análisis De Resultados Del FURAG

Para este análisis se consultaron los resultados en la página de la Función Pública, filtrando los datos para la Alcaldía de San José del Guaviare y se presentan el indicador general, el de la dimensión gestión para resultados y el de la Política de Fortalecimiento Organizacional. Es de gran importancia mencionar que el desarrollo de la práctica social se inició en junio del año 2021 y para ese momento solo se contaba con los resultados de las vigencias 2018, 2019 y 2020.

El Departamento Administrativo de la Función Pública -DAFP creó el Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión – FURAG a través del cual se recolecta información sobre el avance en la implementación del MIPG mediante un conjunto de preguntas que la entidad debe completar y da como resultado una calificación general, denominada Índice de Desempeño Institucional (IDI). También un índice para cada Dimensión y uno para cada política. Se realizó revisión y análisis de las valoraciones emitidas por el FURAG para los años 2018, 2019 y 2020 y sus respectivas recomendaciones para avanzar en la implementación del MIPG (Apéndice B).

El índice de desempeño institucional (IDI) mide el grado de orientación de la entidad territorial hacia la eficacia (la medida en que se logran los resultados institucionales), eficiencia (la medida en que los recursos e insumos son utilizados para alcanzar los resultados) y calidad (la medida en la que se asegura que el producto y/o prestación del servicio responde a atender las necesidades y problemas de sus grupos de valor) (DAFP, 2020).

Figura 4 Índice de desempeño municipal



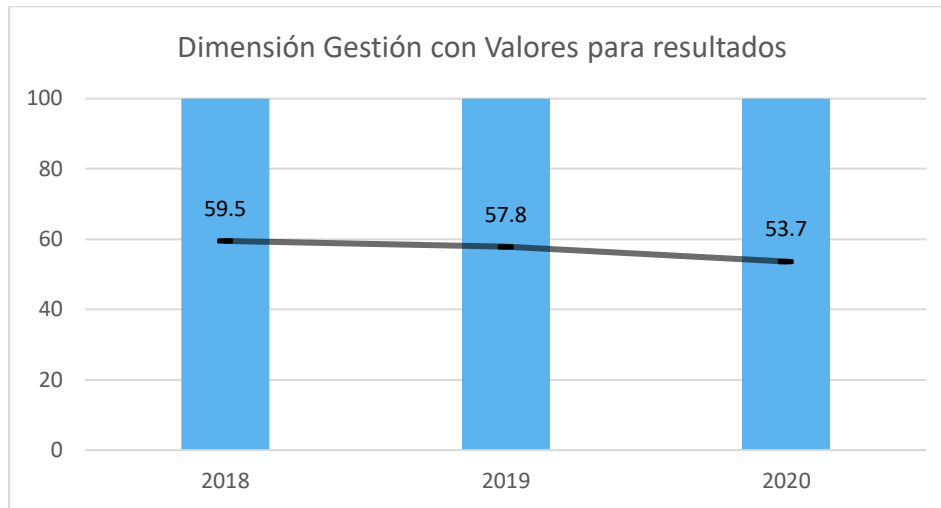
Nota. Adaptado de Resultados FURAG

Según los resultados de la medición, en la vigencia 2018 el IDI de la alcaldía fue de 59.8, en 2019 de 52.8 y en 2020 el puntaje fue de 50, es decir desmejoró en 9,8 entre 2018 y 2020 lo que significa que las acciones implementadas no han logrado asegurar que los productos y/o servicios respondan a atender las necesidades y problemas de sus ciudadanos.

Ahora bien, al comparar los resultados obtenidos dentro del grupo par (una agrupación de entidades con características homogéneas determinadas por FURAG) al que pertenece la entidad se observa que en el 2020 el puntaje promedio del grupo par fue de 58,4 es decir la alcaldía se encuentra en 8,4 por debajo. La disminución del puntaje año a año deja ver que la entidad está desmejorando, tiene dificultades para poner en práctica las políticas del MIPG y lograr los resultados esperados por su comunidad. Teniendo en cuenta estos resultados, se evidencia la necesidad de analizar el comportamiento del índice de la tercera dimensión y de la política de fortalecimiento organizacional en estos mismos años.

8.1.3 Dimensión 3: Gestión con valores para resultados

El índice de la dimensión mide la capacidad de la entidad pública de ejecutar actividades que la conduzcan a lograr los resultados propuestos y a materializar las decisiones plasmadas en su planeación institucional, en el marco de los valores del servicio público; así mismo, capacidad para mantener una constante y fluida interacción con la ciudadanía de manera transparente y participativa, prestando un servicio de excelencia y facilitando la garantía del ejercicio de los derechos ciudadanos, a través de la entrega efectiva de productos, servicios e información (DAFP, 2020).

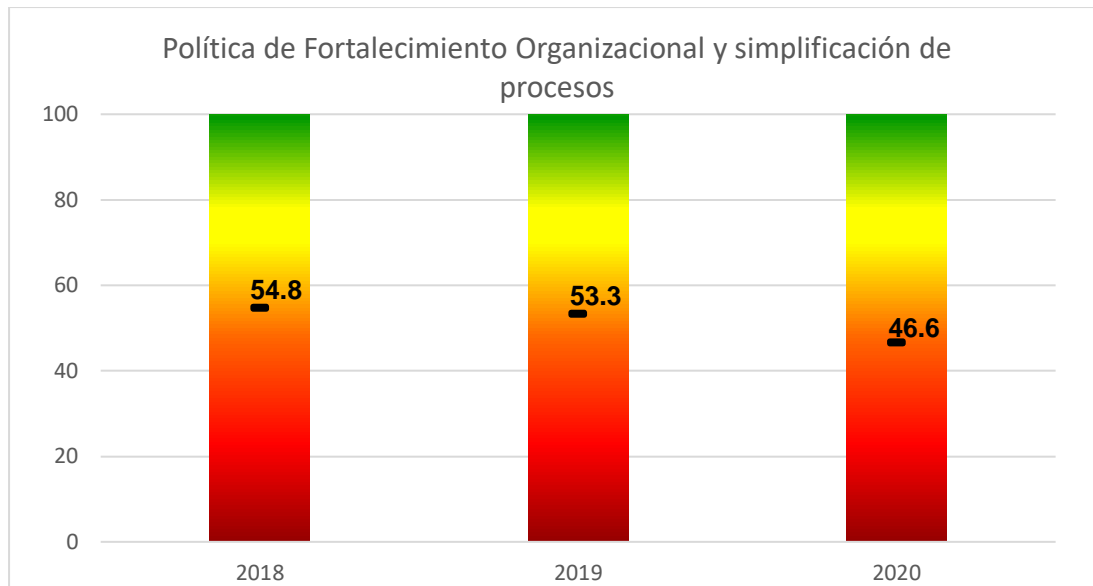
Figura 5 Índice de la Dimensión

Nota. Tomado de Resultados FURAG

Los resultados precisan para la vigencia 2018 un puntaje de 59,5, en 2019 de 57,8 y en 2020 fue de 53,7. El desempeño de la dimensión se redujo en 1,7 entre 2018 y 2019, igualmente dicho índice disminuyó en 4.1 % entre 2019 y 2020, lo anterior significa que la entidad tiene una capacidad intermedia para orientar su gestión hacia el logro de resultados y debe fortalecer las acciones planteadas en el plan de mejoramiento.

8.1.4 Política de Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos (FOSP)

La medición de la política de Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos permite medir la capacidad de la entidad pública de desarrollar y formalizar un diseño o rediseño organizacional, donde a partir del entendimiento de los objetivos institucionales de la entidad, se realice una revisión técnica que oriente el modelo de operación por procesos, la estructura organizacional y la planta de personal hacia esos fines (DAFP, 2020).

Figura 6 Índice de la Política

Nota. Fuente: Resultados FURAG

Los resultados indican que obtuvo un puntaje de 54,8 en el 2018, de 53,3 en 2019 y de 46,6 en 2020, el índice disminuyó en 8,2 puntos entre 2018 y 2020, lo cual refleja que el desempeño en la implementación de la política ha desmejorado y las acciones para difundir el conocimiento sobre la operación de MIPG son insuficientes o poco efectivas para alcanzar el objetivo planteado.

Continuando con los índices que acompañan la medición de la política FOSP, se identificaron dos indicadores, uno creado desde el 2018 y otro agregado en el 2019. En este sentido, en el año 2020 el indicador 17 bajó 11,2 puntos y el indicador 81 disminuyó en 2,0 puntos.

Tabla 3 Indicadores de dimensión 3

	Gestión óptima de los bienes y servicios de apoyo	Eficacia organizacional
2018	45,6	-
2019	53,6	53,0
2020	42,4	51,0
Variación 2020-2019	11,2↓	2,0↓

Nota. Tomado de Resultados FURAG

8.2 Análisis del contexto interno

En el análisis interno de la Secretaría de Salud se analizó la plataforma estratégica, la estructura orgánica, la planta de personal y la cadena de valor, para conocer las limitantes operativas de la entidad, entre ellos los recursos financieros, humanos, operativos, insumos, entre otros (Función Pública, 2020). El análisis se realizó a partir de la información recolectada en los encuentros con los funcionarios tomando como base las preguntas orientadoras que se relacionan en el Apéndice A; Además de la observación directa en las visitas y la revisión de documentación.

La Secretaría de Salud Municipal (SSM) tiene como misión garantizar el derecho a la salud a través de una atención integral, con enfoque diferencial, de género, participativo, territorial y resolutivo, que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida y de la salud de los ciudadanos. Sus acciones se enmarcan en tres líneas operativas que son Promoción y mantenimiento de la salud, gestión del riesgo en salud, y gestión de la salud pública. No tiene un grupo de interés específico, ya que sus acciones están dirigidas a la comunidad en general, sin

embargo, se busca atender prioritariamente las necesidades de la población vulnerable o en riesgo.

Para el cumplimiento de sus funciones cuenta con proveedores de insumos como el Instituto Nacional de Salud, el Ministerio de Salud y Protección Social, la Secretaría de Salud del Guaviare y la Superintendencia de Salud, quienes proporcionan políticas públicas, lineamientos técnicos y normatividad en general sobre la gestión de la salud. Existe una relación vertical, ejercen seguimiento y control sobre la entidad, hay acompañamiento mínimo, no hay capacitación y formación a los trabajadores de la salud en el territorio.

8.2.1 Revisión del esquema de negocio

La Alcaldía tiene como plataforma estratégica el Plan de Desarrollo Municipal, éste está estructurado a partir de cuatro dimensiones: Gobernanza, dimensión Social, dimensión Ambiental y dimensión Económica, de las cuales se desprenden los planes y programas para garantizar la prestación de los servicios básicos y el desarrollo económico, social y cultural de la comunidad.

Figura 7 Estructura funcional del Plan de Desarrollo



Nota. Adoptado del Plan de Desarrollo Municipal

La Dimensión social abarca los programas que atienden las necesidades básicas, dentro de los que están los programas para la atención en salud que son cinco: 1) Aseguramiento universal en salud para todos, 2) Infraestructura y equipamiento para la Salud, 3) Gestión Integral en Salud pública, 4) Salud pública en emergencias y desastres y 5) Gobernanza y gobernabilidad para la salud.

El programa de Gestión Integral en Salud pública a su vez se divide en cinco subprogramas: Seguridad alimentaria y nutricional, Sexualidad saludable y responsable, Vida saludable y condiciones transmisibles, Vida saludable y condiciones no transmisibles y Promoción social en salud. Estos programas son armonizados con las dimensiones de marco operacional del Plan Decenal de Salud Pública (PDSP) y el Plan Territorial de Salud (PTS), que es el documento de planeación que deben desarrollar las entidades territoriales y se formula conforme a lo establecido en la Resolución 1536 de 2015. El PTS contiene el análisis de la situación de salud de la población del territorio, la contextualización y priorización, define las

estrategias que aborden las situaciones identificadas, los recursos, resultados y productos a alcanzar; Además, se elabora el Plan de Acción en Salud, donde se precisan los productos, actividades, recursos y responsables a ejecutar en cada anualidad.

Tabla 4 Armonización entre PDSP y PDM-PTS

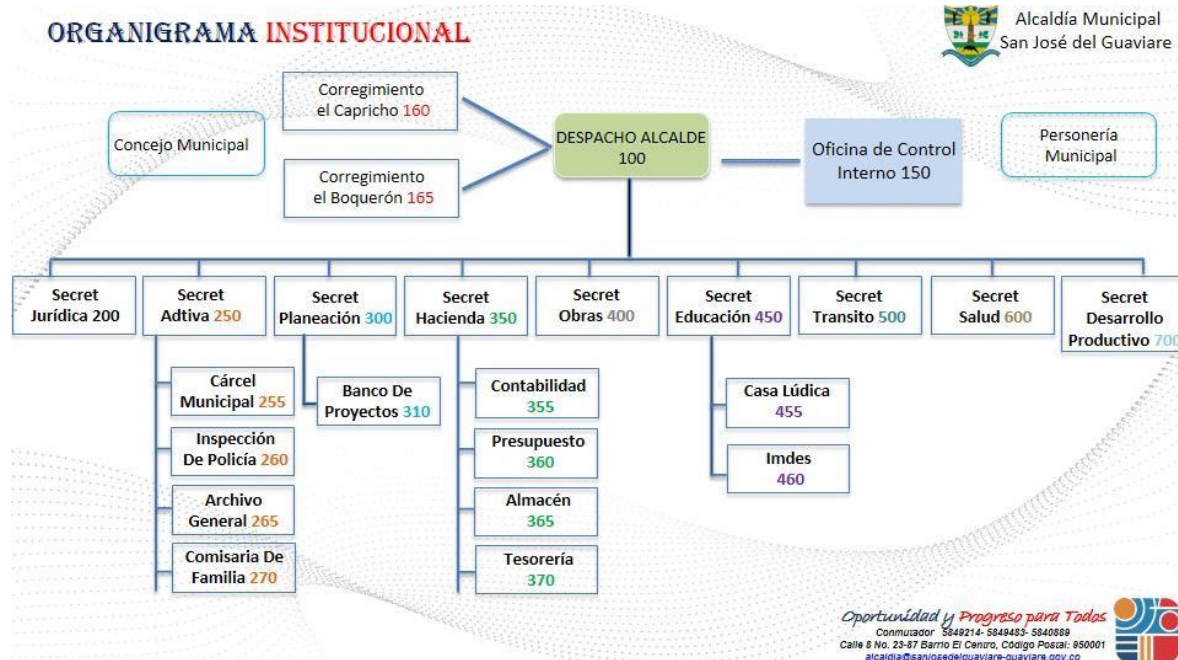
DIMENSIONES PDSP	PROGRAMA DEL PDM y PTS
Dimensión Fortalecimiento De La Autoridad Sanitaria Para La Gestión En Salud	Aseguramiento Universal En Salud Para Todos
Dimensión Fortalecimiento De La Autoridad Sanitaria Para La Gestión En Salud	Infraestructura Y Equipamiento Para La Salud
Dimensión Vida Saludable Y Enfermedades Transmisibles	Gestión Integral En Salud Pública: Vida Saludable Y Condiciones Transmisibles
Dimensión Sexualidad, Derechos Sexuales Y Reproductivos	Gestión Integral En Salud Pública: Sexualidad Saludable Y Responsable
Dimensión Convivencia Social Y Salud Mental	Gestión Integral En Salud Pública: Convivencia Social Y Salud Mental
Dimensión Seguridad Alimentaria Y Nutricional	Gestión Integral En Salud Pública: Seguridad Alimentaria Y Nutricional
Gestión Diferencial De Poblaciones	Gestión Integral En Salud Pública: Promoción Social En Salud
Dimensión Fortalecimiento De La Autoridad Sanitaria Para La Gestión En Salud	Gobernanza Y Gobernabilidad Para La Salud
Dimensión Salud Pública En Emergencias Y Desastres	Salud Pública En Emergencias Y Desastres
Dimensión Vida Saludable Y Condiciones No Transmisibles	Gestión Integral En Salud Pública: Vida Saludable Y Condiciones No Transmisibles

8.2.2 Revisión estructura organizacional

En el reconocimiento de la estructura organizacional de la alcaldía se encontró el organigrama, que está diseñado bajo el modelo integral, es decir, muestra todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia (Fincowsky E.

B., 2009). En concordancia con lo anterior, la entidad opera por secretarías, según se pudo observar los secretarios de despacho hacen las veces de líder o supervisor. Esta versión fue actualizada por la entidad para cumplir con las características principales de un organigrama que debe ser preciso al definir sus interrelaciones, debe ser sencillo y fácil de entender. Sin nomenclatura compleja, debe ser uniforme en sus figuras y líneas, y mantenerse vigente (Fincowsky E. B., 2009).

Figura 8 Organigrama del Municipio de San José del Guaviare



Las obligaciones misionales de la Secretaría de Salud están enmarcadas en el Artículo 44 de la Ley 715 de 2001 y toda la normatividad vigente que lo ha modificado, allí se definen las competencias para los municipios sobre la prestación de los servicios de salud, fueron adoptadas por la alcaldía mediante el Acuerdo N° 032 de 2006 del Concejo Municipal y a continuación, se enuncian las competencias misionales:

1. Dirigir la formulación de planes, programas y proyectos del sector salud, en armonía con las políticas y disposiciones del orden nacional, departamental y municipal
2. Gestionar el recaudo, flujo y ejecución de los recursos con destinación específica para salud del municipio, y administrar los recursos del Fondo Local de Salud.
3. Gestionar y supervisar el acceso a la prestación de los servicios de salud para la población de su jurisdicción.
4. Impulsar mecanismos para la adecuada participación social y el ejercicio pleno de los deberes y derechos de los ciudadanos en materia de salud y de seguridad social en salud.
5. Adoptar, administrar e implementar el sistema integral de información en salud, así como generar y reportar la información requerida por el Sistema.
6. Promover planes, programas, estrategias y proyectos en salud y seguridad social en salud para su inclusión en los planes y programas departamentales y nacionales.
7. Adoptar, implementar y adaptar las políticas y planes en salud pública de conformidad con las disposiciones del orden nacional y departamental, así como formular, ejecutar y evaluar, los planes de intervenciones colectivas
8. Establecer la situación de salud en el municipio y propender por el mejoramiento de las condiciones determinantes de dicha situación. De igual forma, promoverá la coordinación, cooperación e integración funcional de los diferentes sectores para la formulación y ejecución de los planes, programas y proyectos en salud pública en su ámbito territorial.

8.2.3 *Revisión de la Planta de personal*

La Secretaría de Salud municipal está conformada por 45 funcionarios entre profesionales, técnicos y tecnólogos que llevan a cabo todas las obligaciones misionales y se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 5 Planta de personal Secretaría de salud Municipal

Dependencia	Tipo De Vinculación	Numero	Denominación Del Empleo
Secretaría de Salud (SSM)	Libre nombramiento y remoción	1	Secretaria De Despacho

Secretaría de Salud	Carrera administrativa	1	Auxiliar Administrativo
Secretaría de Salud	Carrera administrativa	1	Profesional Universitario
Secretaría de Salud	Contrato de Prestación de Servicios- CPS	3	Administración De Empresas
Secretaría de Salud	CPS	1	Ingeniería De Sistemas
Secretaría de Salud	CPS	1	Tecnología En Finanzas
Secretaría de Salud	CPS	1	Epidemiología
Secretaría de Salud	CPS	12	Enfermería
Secretaría de Salud	CPS	1	Nutrición Y Dietética
Secretaría de Salud	CPS	4	Psicología
Secretaría de Salud	CPS	1	Administración Pública
Secretaría de Salud	CPS	1	Trabajo Social
Secretaría de Salud	CPS	2	Odontología
Secretaría de Salud	CPS	2	Ingeniería Industrial
Secretaría de Salud	CPS	1	Tecnología En Gestión Bancaria y Entidades Financieras
Secretaría de Salud	CPS	5	Auxiliar De Enfermeria
Secretaría de Salud	CPS	1	Tecnólogo
Secretaría de Salud	CPS	1	Técnico En Salud Pública
Secretaría de Salud	CPS	1	Salud Ocupacional
Secretaría de Salud	CPS	1	Pedagogía
Secretaría de Salud	CPS	1	Técnico Diseño Gráfico
Secretaría de Salud	CPS	1	Periodista
Secretaría de Salud	CPS	1	Profesional Audiovisuales

Nota. Elaborada con base en la revisión documental

La Secretaría de Salud solo cuenta con dos funcionarios de carrera administrativa, los demás son vinculados por contrato de prestación de servicios por periodos cortos aproximadamente 6 meses, se presenta rotación del personal cada año, lo cual dificulta la continuidad de los procesos que se adelantan, se generan retrasos por las fases de empalme e inducción y adaptación al ritmo de trabajo del equipo. Además, no hay procesos de gestión del conocimiento que apoye o facilite el cambio de talento humano.

Cabe mencionar que cuatro servidores públicos tienen un mayor tiempo de continuidad y experiencia, que, aunque han sido vinculados mediante contrato de prestación de servicios CPS año tras año, acumulan laborando en la entidad entre 8 y 10 años continuos, esto constituye una fortaleza para la documentación del proceso.

Así mismo, se revisó el manual de funciones ajustado mediante el Decreto 298 de 2018 donde se describen las competencias laborales y funciones específicas para cada nivel ocupacional. Se especifican los requisitos de estudio, experiencia y conocimiento básico para cada empleo. Los cargos que tiene creados la SSM son: un cargo directivo que corresponde al Secretario de Salud, un cargo de nivel técnico administrativo encargado de gestionar los sistemas de información y procesos de aseguramiento y actualmente se encuentra adscrito un cargo de nivel asistencial de secretaria administrativa.

8.2.4 Revisión de la cadena de valor

Las entidades públicas de orden nacional y territorial adoptaron el modelo de operación por procesos siguiendo los lineamientos del Departamento de la Función Pública para realizar una gestión eficiente y eficaz que genere valor público, lo que significa que la Cadena de Valor de la Alcaldía se basa en la operación del Modelo de gestión por procesos.

El mapa de procesos y subprocesos mostrados antes en el presente documento, detallan los procesos misionales, estratégicos, de apoyo y de evaluación que se desarrollan en la entidad; La Secretaría de Salud del municipio de San José del Guaviare- SSM realiza la gestión institucional cumpliendo con sus obligaciones y competencias a partir de tres procesos misionales, los cuales se encuentran documentados a través de una caracterización aprobada en el año 2009. Se realizó revisión y análisis de las fichas de caracterización de cada proceso de la dependencia, como se muestra a continuación:

Aseguramiento en Salud: Consiste en “Garantizar el aseguramiento de la población del municipio San José del Guaviare al Sistema General de Seguridad Social en Salud procurando el acceso equitativo a los subsidios en salud y controlando la evasión y elusión de aportes del Sistema.” (Caracterización del proceso ASG, 2009) Sus actividades principales se enmarcan grosso modo en la gestión del riesgo en salud mediante la afiliación, la garantía del acceso efectivo y la calidad en la prestación de los servicios de salud. Los principales proveedores de información y recursos para el proceso según la caracterización son: el Ministerio de Salud y Protección social, la Secretaría de Salud Departamental y la Superintendencia Nacional de Salud.

Salud pública: Su propósito se basa en el “fortalecimiento de las acciones colectivas para el mejoramiento de las condiciones en salud de la comunidad desarrollando las competencias que por ley tiene definido el Municipio” (Caracterización del proceso SAP, 2009).

Los principales proveedores de información y recursos para el proceso según la caracterización son: el Ministerio de Salud y Protección social, la Secretaría de Salud Departamental, las Empresas Sociales del Estado- ESE y la Superintendencia Nacional de Salud.

Vigilancia en Salud pública: El objeto del proceso es “la recolección sistemática y constante de información, su análisis, interpretación, divulgación e investigación, para la

identificación de las necesidades de salud de la población y de la respuesta de los servicios para el mejoramiento de la salud y la calidad de vida” (Caracterización del proceso VSP, 2009). Básicamente, administran y gestionan la información de los eventos de interés en salud pública que son insumos en la toma de decisiones y acciones a realizar desde el proceso de salud pública.

Los principales proveedores externos de información para este proceso son: el Instituto Nacional de Salud, las Unidades primarias generadoras de datos (UPGD), las Instituciones prestadoras de salud (IPS), las Unidades informadoras, el Ministerio de Salud y Protección social y la Secretaría de Salud Departamental.

Las fichas de caracterización se encuentran desactualizadas de acuerdo con los nuevos lineamientos establecidos en la resolución 518 de 2015; Se encontró que en el formato no se puede distinguir qué proveedores, entradas, salidas y usuarios corresponden a cada actividad, la descripción de las actividades no es clara y los objetivos planteados no reflejan los resultados que se quieren alcanzar, sino que nombra algunas actividades clave y no logra acabar todo el proceso en cuestión.

No tener documentos actualizados y herramientas que soporten los procesos, ocasiona que el talento humano priorice su trabajo en otras actividades menos en las actividades clave que más aportan valor para lograr los objetivos institucionales, lo cual no permite que la entidad sea eficiente para satisfacer las necesidades de los ciudadanos.

En cuanto a la ejecución de los procesos en el día a día de la secretaría de salud, se pudo observar que los equipos de trabajo están organizados en concordancia con los tres procesos, dispuesto así por la dirección; sin embargo los profesionales desconocen las fichas de caracterización y en general el concepto del modelo de operación por procesos, lo que impide que puedan interpretar su proceso como parte de un sistema, hacen sus actividades puntuales y no

facilitan el flujo de información entre procesos, aun cuando uno necesite insumos del otro; generando en muchas ocasiones, reprocesos.

Finalmente, se encontró que el seguimiento al desempeño de los procesos es débil y esporádico, aunque se presentan algunos indicadores en las fichas de caracterización, no hay información sobre el monitoreo y medición de indicadores, así como no está definida la matriz de riesgos, lo cual dificulta la toma de decisiones y la generación de acciones en el momento oportuno; Ocasionando que los procesos tengan situaciones urgentes por resolver al mismo tiempo, esto a su vez implica que las actividades no se desarrollen de manera eficiente y generen un mayor desgaste en el talento humano.

Cabe resaltar, que se encontró que existe una “imagen común” en los profesionales sobre el MIPG, lo consideran complicado, un trabajo extra porque lo deben sustentar como parte de sus obligaciones contractuales a partir de informes o documentos que les solicitan. Aunque todos realizaron el curso MIPG disponible en la página de la función pública, la mayoría tiene dudas sobre cómo funciona y las ventajas que tiene aplicar el modelo.

8.3 Análisis de la información obtenida.

Después de realizar las actividades propuestas para el diagnóstico, se describen a modo de síntesis los aspectos identificados en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para mostrar de forma más clara lo que se encontró en el diagnóstico.

Tabla 6 Análisis DOFA

FORTALEZAS
Capacidad intermedia en la orientación de gestión hacia resultados
Compromiso y sentido de pertenencia del equipo de trabajo
Capacidad intermedia de adaptación al cambio
Buen ambiente laboral
Documentos de planeación estratégica en salud formalizados

DEBILIDADES
Alta rotación de los servidores públicos por el tipo de vinculación laboral
No se encuentran actualizadas las caracterización de procesos misionales.
Baja capacitación al talento humano
Falta de medición de indicadores de procesos
Falta de herramientas de gestión documental
Bajo conocimiento sobre el modelo de operación por procesos
Falta de documentación de procedimientos
OPORTUNIDADES
Alianzas con instituciones intersectoriales con objetivos en común
Visibilidad del municipio por su multiculturalidad, biodiversidad y ecosistemas estratégicos
Priorización de proyectos mediante la estrategia Municipios Plan de desarrollo Enfoque Territorial (PDET)
Priorización del municipio respecto a acciones del gobierno nacional por problemáticas sociales existentes
AMENAZAS
Limitaciones en la gestión financiera
Infraestructura tecnológica limitada por las condiciones geográficas del departamento.
Existen algunos vacíos legales respecto a algunas competencias y/o obligaciones de la secretaría por la categoría del municipio.
Problemas de Orden público en el municipio que afectan la prestación del servicio en el Área rural
Surgen nuevas problemáticas sociales en concordancia con el desarrollo de la ciudad (Consumo de SPA, personas con alta permanencia en calle, etc.)

A manera de conclusión, con respecto a la implementación del Modelo Integral de planeación y Gestión MIPG, entre 2018 y 2020 el municipio desmejoró en el indicador de desempeño institucional. Este resultado está relacionado primero con la dificultad para implementar las políticas del modelo con acciones congruentes que respondan a las recomendaciones del FURAG, y segundo con la baja capacidad para adelantar procesos de mejora por la alta rotación del personal. Lo anterior estaría explicado con base en las debilidades encontradas en el diagnóstico.

Desde el escenario de los procesos misionales que lidera la Secretaría de Salud se puede identificar un compromiso del equipo para realizar las actividades puntuales y cotidianas. Pero aún falta la armonización de los procesos para lograr que apunten a la generación de valor público. En este sentido se hace necesario trabajar en la actualización de la caracterización de los procesos para evitar reprocesos, mejorar la actividad de seguimiento al desempeño, monitoreo y medición de indicadores, y, por último, fomentar la cultura organizacional orientada al logro de resultados.

Se adelantó una reunión con el equipo de la secretaría de salud, durante la reunión se presentaron los resultados del diagnóstico, con las debilidades y oportunidades encontradas anteriormente y se decidió elaborar la propuesta de implementación de la Política de fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos, con la que se busca priorizar y atender las debilidades que tengan que ver con la gestión por procesos, las cuales son:

- No se encuentran actualizadas la caracterización de procesos misionales.
- Falta de indicadores para la medición de procesos
- Bajo conocimiento sobre el modelo de operación por procesos
- Falta de documentación de procedimientos

Además, se acordó que existen debilidades que no pueden ser atendidas, dado que requieren una mayor disponibilidad de recursos financieros y algunas no son competencia directa de esta dependencia y deben ser gestionadas desde la secretaría correspondiente.

Una vez revisada la información obtenida en el diagnóstico relacionadas con el perfil de la planta de personal, las capacidades técnicas, el análisis de las debilidades priorizadas y el lineamiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión se diseñó la propuesta que se ajusta a las capacidades y los resultados que se espera obtener.

9 Diseño de la propuesta

La elaboración de la propuesta se enfocó en documentar el paso a paso de la implementación de la gestión por procesos, se estructuraron fichas metodológicas las cuales responden a las debilidades y problemáticas priorizadas. La definición del contenido y construcción de las fichas se hizo con base en el marco teórico presentado en este documento, siguiendo los lineamientos de la Función Pública y la particularidad de la organización que es una entidad pública territorial. Cada ficha contiene las actividades que se deben realizar, los recursos necesarios para la ejecución y el tiempo de duración sugerido.

Estas fichas darán a la entidad una guía ordenada para realizar la implementación por procesos, es decir que, al finalizar el paso a paso de las actividades, se encontrara implementada la Política de Fortalecimiento Organizacional y simplificación de Procesos.

Mediante el desarrollo de las actividades propuestas se busca atender las problemáticas presentes en la operación del modelo por procesos de la Secretaría de Salud y son acordes a la priorización que realizó la entidad para generar un impacto inmediato en la implementación de la gestión orientada a resultados.

9.1 Propuesta de implementación de la Política de Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de procesos en la Secretaría de Salud.

9.1.1 Problemática 1: Bajo conocimiento sobre el modelo de operación por procesos.

Propuesta 1: Realización de Taller para contextualización sobre la gestión por procesos

Esta actividad tiene una característica especial, pretende concientizar a todos los integrantes de la secretaría sobre la importancia y los beneficios que traerá a la entidad, a los usuarios, a los funcionarios, la implementación de la gestión por procesos en la entidad.

Durante la reunión convocada se pretende explicar en qué consiste el enfoque por procesos para generar comprensión y conocimiento de este, presentar el marco general de MIPG y hacer la aplicación de la metodología TASCOI por su sigla en inglés (transformación, actores, suministradores o proveedores, cliente, dueños del proceso e intervinientes) para que los participantes puedan identificar los componentes de cada proceso y que se lleven una idea global del mismo.

9.1.1.1 Ficha- Taller de contextualización.

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA SECRETARÍA DE SALUD DE SAN JOSÉ DEL GUAVIARE
TALLER DE CONTEXTUALIZACIÓN
Actividad 1: Capacitar al personal de la Secretaría de Salud en la gestión por procesos
DESCRIPCIÓN
<p>El taller inicia presentando el marco general del MIPG, sus dimensiones y políticas, la implementación que se lleva en la entidad y los resultados de medición de los últimos años. Luego, se aborda el tema de la Gestión por procesos explicando su definición y generando diferenciación entre la gestión por funciones. Finalmente se hace una explicación breve sobre la caracterización de Procesos, los insumos necesarios y las etapas que se desarrollan.</p> <p>Actividad de pausa activa: Se ponen de pie, se ubican todos en un círculo; Se numeran del 1 al 2, quedando intercalados. Se entregan dos pelotas a un participante que tenga el número 1 y otra que tenga el número 2 deben pasar la pelotas a la otras personas que tienen su número siguiendo el círculo hasta que llegue a la persona donde inicio. Hacer varias rondas.</p> <p>Aplicación de Metodología TASCOI</p> <p>La Metodología TASCOI (sigla en inglés) fue creada por Espejo (1999), se consultó en la</p>

caja de herramientas del MIPG y se adaptó para el taller; Consiste en describir cada componente del proceso al que hace referencia cada una de las letras de la sigla como sigue: (T) transformación, (A)actores, (S)suministradores o proveedores, (C)clientes o usuarios, (O)owners o administradores, (I)intervinientes. Cada categoría se describe con mayor detalle en la siguiente tabla:

T- TRANSFORMACIÓN	Describir de manera detallada la transformación que se lleva a cabo en un proceso permite apreciar con mayor claridad la complejidad de este y la de su entorno.
A- ACTORES	Son aquellos encargados de hacer la transformación.
S- SUMINISTRADORES	Son aquellos que proporcionan las entradas para la transformación que se lleva a cabo en el proceso.
C- CLIENTES	Corresponde a aquellos individuos o procesos que reciben las salidas generadas por el proceso u organización
O- OWNERS (administrador)	Son quienes tienen una visión global y pueden decidir cambios en la transformación de la organización.
I- INTERVINIENTES	Agentes que proveen oportunidades, amenazas, retos o regulaciones sobre el desempeño de la organización.

Se debe dividir en los tres procesos para que cada equipo haga la descripción de los componentes y lo compartan con los demás.

RECURSOS

Talento Humano: funcionarios de la secretaría de salud
Físicos: Sala o Auditorio, sillas, videobeam, computador, papel bond, cartulina y marcadores

DURACIÓN

Se sugiere que la jornada se realice de 1 hora y 30 minutos

9.1.2 Problemática 2: No se encuentra actualizada la documentación de los procesos misionales.

Propuesta 2: Actualización de la documentación de los procesos misionales

La implementación de esta propuesta se hará a través de la aplicación de tres fichas metodológicas que son: 1. Alistamiento, 2. Determinación de Procesos y 3. Documentación. Atendiendo las recomendaciones de los elementos clave para la gestión por procesos en lo público planteadas por Samboneli (2019) y con el ánimo de generar capacidades entre los funcionarios y servidores públicos para seguir operativizando el modelo, se planteó que la ejecución de las fichas técnicas se realizara con el acompañamiento del equipo de la Secretaría de Salud. A continuación, se presentan las fichas:

9.1.2.1 Ficha 1: Alistamiento

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA SECRETARÍA DE SALUD DE SAN JOSÉ DEL GUAVIARE	
ALISTAMIENTO	
Objetivo:	Sensibilizar la entidad y conformar al equipo que hará la implementación del modelo de gestión por procesos
Actividad 1: Conformar el equipo de trabajo	
DESCRIPCIÓN	
<p>La implementación debe hacerse, en lo posible, con un equipo interdisciplinario, que debe estar integrado por los líderes de los procesos, funcionarios que conozcan con detalle qué actividades que se hacen en los procesos, el o la Secretaria de Salud y asesores técnicos que tengan conocimiento sobre la caracterización de procesos.</p> <p>Al interior del equipo cada integrante cumplirá un rol, que se describe a continuación:</p> <p>Participantes: funcionarios de la secretaría que conozcan con detalle las actividades que se desarrollan en los procesos. Tienen el siguiente rol:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Proporcionar información relevante de los procesos en los que se desempeña, de acuerdo con lo requerido. ● Elaborar la documentación (mapas, fichas técnicas, diagramas de procesos, entre otros). <p>Responsable del proceso: Se trata del Jefe de la dependencia, en este caso, la Secretaría de Salud Municipal y su rol es:</p>	

- Facilitar o asegurar la disponibilidad de los recursos para la aplicación de los lineamientos en los procesos a su cargo.
- Revisar y enviar lo que corresponda a la dependencia responsable para la aprobación de la documentación generada.

Facilitador metodológico: Persona con conocimiento técnico sobre la gestión por procesos. En este caso será la autora del trabajo de grado. Tiene el rol de:

- Conducir, orientar y brindar asistencia técnica al equipo en la aplicación del modelo planteado.
- Revisar los documentos y dar conformidad sobre los aspectos técnicos contenidos en los lineamientos.

Delegado del responsable del proceso: Se trata del líder de proceso operativo o en caso de no tenerlo definido, será un funcionario delegado por el jefe de dependencia. Tienen el siguiente rol:

- Consolidar las sugerencias y observaciones de los participantes del equipo.
- Participar en la elaboración y presentar la documentación producida al responsable del proceso para su revisión.
- Realizar el seguimiento de los acuerdos de las reuniones.

Se debe convocar la reunión para la conformación del equipo y debe quedar documentada mediante un acta.

Nota: Se sugiere que el equipo tenga máximo 10 integrantes y tener en cuenta que no siempre estarán todos en las reuniones.

RECURSOS

Talento Humano: Funcionarios de cada proceso y Facilitador metodológico

Físicos: Cuaderno de apuntes para tomar nota, formato de acta.

DURACIÓN

Sesión con duración de 60 minutos

9.1.2.2 Ficha 2 – Determinación de Procesos.

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA SECRETARÍA DE SALUD DE SAN JOSÉ DEL GUAVIARE	
DETERMINACIÓN DE PROCESOS	
Objetivo:	Listar los procesos que realiza la entidad, mapear la interrelación y definir los elementos de los procesos
Actividad 1: Identificación de productos o servicios	
DESCRIPCIÓN	
<p>La determinación de procesos se inicia con el reconocimiento, por parte del equipo, de los productos esperados de dicha institución en el marco de sus competencias, así como de las personas que los recibirán. Para ello, se toman en cuenta los reglamentos, leyes normas, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Normas específicas de asignación de competencias ● Funciones de la entidad ● Políticas públicas ● Planes nacionales y sectoriales <p>Sin embargo, se propone no solo recurrir a la información contenida en manuales o herramientas, sino también acudir a la participación de los funcionarios de la entidad esto porque, en muchos casos, la información sobre la operación y el funcionamiento que existe en las entidades no se encuentra documentado, pero sí está en el conocimiento de las personas que trabajan en la entidad y que se encuentran involucrados en sus diversos procesos.</p> <p>Se escriben en el tablero todos los productos y/o servicios que se vayan mencionando; Posteriormente, se depuran si hay opciones duplicadas o que no corresponde y se debe obtener un listado con los productos y/o servicios identificados.</p> <p>Importante: Realizar la definición de qué es un producto y qué es un servicio en el marco de la gestión por procesos.</p> <p>Una vez definidos los productos o servicios que presta la entidad, se inician con la identificación de las actividades principales necesarias para generar cada producto o servicio.</p> <p>Pregunta Orientadora: ¿Qué actividades se requieren para realizar el producto?, se deben describir de forma secuencial como se muestra en la figura para cada uno de los productos y</p>	

<p>servicios.</p> <p style="text-align: center;"> </p> <p>Nota: Se puede realizar dos o más mesas de trabajo internas para la descripción de actividades, asignando a cada mesa un proceso.</p>
RECURSOS
<p>Talento Humano: Equipo de implementación Físicos: Sala, sillas, tablero, marcadores de varios colores, videobeam, computador, cuaderno de apunte.</p>
DURACIÓN
Sesión de 2 horas
Actividad 2: Mapear la interrelación de los procesos
DESCRIPCIÓN
<p>Consiste en determinar cómo se relacionan los procesos y establecer una precedencia entre estos, lo que a su vez será útil para establecer prerrequisitos o entradas de los procesos. Una relación de precedencia hace referencia a los procesos que se desarrollan de manera secuencial, es decir, que un proceso o una parte del proceso debe terminarse para poder iniciar otro.</p> <p>Esta actividad se puede llevar a cabo con ayuda de un diagrama de precedencia o un diagrama de PERT como se explica a continuación:</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph LR A((A)) --> B((B)) A --> C((C)) B --> D((D)) C --> D D --> E((E)) </pre> </div> <p><i>Fuente: Función pública</i></p>
<p>Como se puede ver en el ejemplo de la figura, a partir de la ejecución del proceso A es posible llevar a cabo los procesos B y C. Sin embargo, para poder llevar a cabo el proceso</p>

D primero es necesario completar las tareas relacionadas a los procesos B y C. Finalmente, para poder llevar a cabo el proceso E, primero se debe completar el proceso D, lo que implica la finalización de cada uno de los procesos de A hasta D para poderlo ejecutar.

De esta forma se van realizando los diagramas que se consideren necesarios de acuerdo con las relaciones entre procesos que se identifiquen durante la reunión.

RECURSOS

Talento Humano: Equipo de implementación
 Físicos: Sala o auditorio, sillas, tablero, marcadores de varios colores, videobeam y computador (opcional)

DURACIÓN

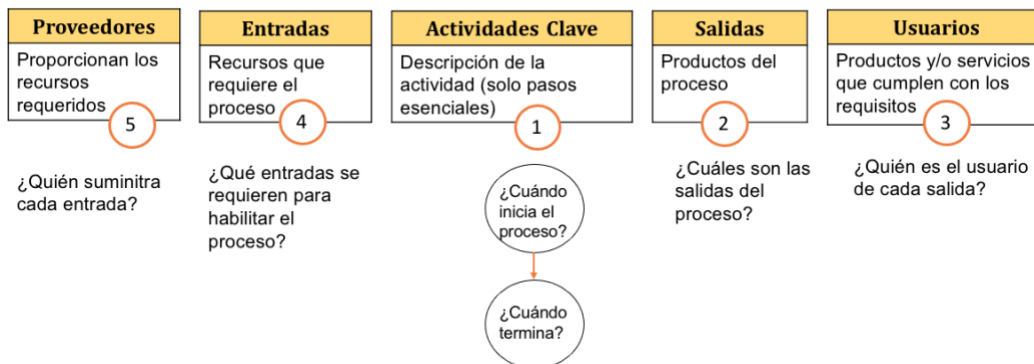
Esta actividad esta estipulada para realizar en 2 horas

Actividad 3: Caracterización de procesos

DESCRIPCIÓN

En este paso el equipo debe definir los elementos de cada proceso, es decir, las etapas consecutivas e interrelacionadas desde la adquisición de insumos hasta la entrega de producto o servicio.

A Partir de la orientación del facilitador metodológico se van a identificar los elementos siguiendo el esquema que se presenta:



1 Empieza con la identificación de las **actividades clave**, que son el conjunto articulado de tareas permanentes, continuas, interrelacionadas y secuenciales que consumen los insumos necesarios (recursos humanos, tecnológicos y financieros) para la generación de los productos.

- 2 Luego, se determinan las **Salidas** del proceso, es decir el resultado que genera en realidad el proceso; esta definición incluye como productos a las políticas, planes o programas de la entidad
- 3 Identificar los **Usuarios**, término genérico para describir al receptor final del producto, pudiendo ser una persona, un grupo de personas, una organización, otro proceso, entre otros; para cada salida debe existir por lo menos un usuario.
- 4 Las **entradas** son los insumos o recursos que requiere el proceso; En caso de requerirlo, con la aplicación del análisis de las 6M (Materiales, método, mano de obra, materia prima, máquina, mediciones) se pueden definir las entradas con mayor precisión.
- 5 Identificar los **proveedores** de cada una de las entradas, es decir, la institución, dependencia o persona que proporciona los insumos.

Esta metodología pretende generar comprensión de la interrelación de los diferentes elementos y las necesidades operativas que cada uno tiene.

Seguidamente se deben definir los rasgos diferenciadores de cada proceso:

- **Nombre del proceso:** este debe ser corto, pero descriptivo; debe declarar una acción y abarcar todo el proceso en cuestión.
- **Alcance:** determina dónde inicia y donde termina el proceso
- **Objetivo:** Hace referencia a los resultados que la entidad espera lograr con el proceso

Nota: Esta actividad se propone realizar por mesas de trabajo para cada proceso, ya que se requiere información detallada de la operación de estos. Además, si se considera necesario se puede invitar a los funcionarios que opera cada proceso a participar en esta sesión.

RECURSOS







Talento Humano: Equipo de implementación

Físicos: Sala o auditorio, sillas, videobeam, computador digital,
Insumos de los anteriores encuentros (lista de productos y sus actividades, mapeo de interrelación)

DURACIÓN

Esta actividad se puede realizar en una sesión de dos horas

9.1.2.3 Ficha 3 – Documentación.

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA SECRETARÍA DE SALUD DE SAN JOSÉ DEL GUAVIARE																																							
DOCUMENTACIÓN																																							
Objetivo:		Obtener el documento de caracterización de proceso y validarlo.																																					
Actividad 1: Diseño del Formato de Caracterización																																							
DESCRIPCIÓN																																							
<p>Se realizó el diseño del formato de caracterización de acuerdo con los elementos establecidos por la función pública.</p>																																							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td rowspan="4" style="text-align: center;">  NIT. 800.103.180.2 </td> <td colspan="5" style="text-align: center;">ALCALDÍA MUNICIPAL SAN JOSE DEL GUAVIARE</td> <td colspan="2">Código: XXXXX</td> <td rowspan="4" style="text-align: center;">  </td> </tr> <tr> <td colspan="5" style="text-align: center;">CARACTERIZACION DE PROCESO</td> <td colspan="2">Fecha: XXXXX</td> </tr> <tr> <td colspan="5" style="text-align: center;">PROCESO: ASEGURAMIENTO EN SALUD</td> <td colspan="2">Versión: XX</td> </tr> <tr> <td colspan="5"></td> <td colspan="2">Página 1 de 2</td> </tr> </table>										 NIT. 800.103.180.2	ALCALDÍA MUNICIPAL SAN JOSE DEL GUAVIARE					Código: XXXXX			CARACTERIZACION DE PROCESO					Fecha: XXXXX		PROCESO: ASEGURAMIENTO EN SALUD					Versión: XX							Página 1 de 2	
 NIT. 800.103.180.2	ALCALDÍA MUNICIPAL SAN JOSE DEL GUAVIARE					Código: XXXXX																																	
	CARACTERIZACION DE PROCESO					Fecha: XXXXX																																	
	PROCESO: ASEGURAMIENTO EN SALUD					Versión: XX																																	
						Página 1 de 2																																	
Objetivo:		Garantizar la gestión del riesgo en salud mediante la afiliación de la población al sistema de salud, la verificación del acceso efectivo, la prestación de servicios de salud con calidad y la representación del afiliado ante el prestador para el logro de los resultados en salud.																																					
Alcance:		Inicia con el desarrollo de estrategias de afiliación de la población al sistema de salud y finaliza con la evaluación de los resultados en salud a través de la gestión del riesgo en salud .																																					
Líder o responsable del proceso:		Secretaría de salud																																					
ETAPAS CLAVE DE LA EJECUCIÓN DEL PROCESO																																							
Tipo de Proveedor		Proveedor	Entrada/Insumo	Actividades clave del proceso	Descripción de la actividad	Salida del Proceso	Cliente del Proceso	Tipo de cliente																															
Interno	Externo							Interno	Externo																														
x									x																														
ENTORNO ESPECIFICO DEL PROCESO																																							
NORMATIVIDAD			RIESGOS IDENTIFICADOS			CONTROLES EXISTENTES																																	
Se Anexa Mapa de Riesgos por proceso																																							
RECURSOS DEL PROCESO																																							
HUMANOS			TECNICO Y TECNOLOGICOS			DOCUMENTOS/ TRAMITES																																	
MEDICIÓN DEL PROCESO - INDICADORES																																							
Elaboro:		Reviso:			Aprobó:																																		
Firma:		Firma:			Firma:																																		
Cargo:		Cargo:			Cargo:																																		

El formato incluye la información en detalle de los componentes de un proceso como el nombre del proceso, su objetivo, alcance, responsable y también recopila información asociada a la medición, evaluación e identificación de riesgos asociados a procesos, variables del entorno y los recursos requeridos para llevar a cabo el proceso.

Diligenciamiento:

Todos los elementos identificados anteriormente en la caracterización de proceso son insumos o información que será consignada en el formato.

Es importante detallar que en las columnas de tipo de proveedor y tipo de cliente solamente es necesario marcar con una X si el cliente y/o el proveedor son internos o externos.

Así mismo, múltiples entradas pueden estar asociadas a una sola actividad clave y una sola salida puede estar asociada a varias actividades clave. Es importante aclarar que las actividades clave deben contar, a lo sumo, con 1 o 2 frases, mientras que la columna asociada a la descripción debe contar con máximo 5 frases que describan brevemente y de manera clara cada una de dichas actividades.

Esto, a su vez, representa una forma de llevar a cabo la Gestión del conocimiento dentro de una entidad y permitirá realizar procesos de innovación sobre los procesos operativos dentro de la entidad en la medida en que se tenga claro cada componente del proceso.

RECURSOS

Talento Humano: equipo de implementación
Físicos: Sala, sillas, computadores, videobeam, Formato de caracterización en digital.

DURACIÓN

Esta sesión se sugiere desarrollar en una hora


9.1.3 Problemática 3: Falta de indicadores para la medición de procesos

Propuesta 3: Diseño de los indicadores de los procesos misionales.

Una vez caracterizados los procesos de la entidad, se propone el diseño de los indicadores de gestión de los mismos, que permiten medir y controlar su desempeño para fortalecer la toma de

decisiones y la formulación de acciones de mejora de manera oportuna. En la siguiente ficha se detallan las actividades para desarrollar esta propuesta:

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA SECRETARÍA DE SALUD DE SAN JOSÉ	
MEDICIÓN Y ANÁLISIS DE PROCESOS	
Objetivo:	Diseñar los indicadores para medición del desempeño e identificar oportunidades de mejora
Actividad 1: Diseñar la ficha de Indicadores	
DESCRIPCIÓN	
<p>Un indicador está compuesto por varios parámetros que se agrupan en una ficha técnica, documento que se puede definir como la hoja de vida del indicador. A continuación, se presentan estos elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre del indicador: es el nombre que se definió en pasos anteriores. Debe ser un reflejo del objetivo que se quiere medir, además de ser sencillo y concreto. ▪ Descripción general: es una explicación cualitativa que da cuenta de la utilidad del indicador, donde se incluye el alcance del indicador, precisando qué es, por qué y para qué se mide. ▪ Fuente de información: se refiere a la operación estadística o el sistema de información del cual provienen los datos. Adicionalmente, en este elemento se incluye el nombre de la entidad que se encarga de reportar los avances. ▪ Periodicidad: la temporalidad con la cual se reporta la información (mensual, bimestral, trimestral, semestral o anual). ▪ Objetivo: el objetivo que busca medir ▪ Unidad de medida: parámetro de referencia para determinar la magnitud y el tipo de unidad del indicador. (p.ej. Número, personas, kilómetros, porcentaje, entre otras posibles unidades de medida). <p>Así mismo se debe establecer el responsable del indicador, es decir, el funcionario encargado en la entidad de su seguimiento y medición, hacer la recolección y al procesamiento de los datos para su análisis.</p>	

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JOSÉ DEL GUAVIARE			Código:	
	SECRETARÍA DE SALUD			Versión:	
	HOJA DE VIDA DEL INDICADOR			Aprobación:	
				Página	
DEFINICIÓN DEL INDICADOR					
Nombre del proceso	ASEGURAMIENTO EN SALUD		Tipo de proceso	Misional	
NOMBRE DEL INDICADOR		RANGOS DE CALIFICACIÓN			
		MALO	BUENO	EXCELENTE	
OBJETIVO DEL INDICADOR					
FICHA TÉCNICA					
TIPO DE INDICADOR		FORMULA			
RESPONSABLE DE MEDIR		$\frac{\text{NUMERADOR}}{\text{DENOMINADOR}}$			
RESPONSABLE DE ANALIZAR					
UNIDAD DE MEDIDA					
FRECUENCIA					
META					
DATOS DEL INDICADOR					
Periodo	Numerador	Denominador	META	INDICADOR	ANÁLISIS DE RESULTADOS
GRÁFICO					
OBSERVACIONES					

Actividad 2: Definir los Indicadores de gestión

DESCRIPCIÓN

Consiste en diseñar los indicadores para la medición del desempeño de los procesos para facilitar el diagnóstico y seguimiento de estos, ya que, permiten cuantificar los cambios que se presentan en determinados contextos de desarrollo, realizar seguimiento al cumplimiento de acuerdos, compromisos, planes, programas y proyectos, y así generar alertas tempranas para el logro de los objetivos planteados.

Para el diseño de indicadores existen distintas metodologías, sin embargo, en esta ficha se seguirán los pasos de la Guía de indicadores del Departamento Nacional de Planeación.

1. Identificar el objetivo que se quiere medir/ cuantificar.

Un objetivo es una situación deseada en relación con un problema identificado o una iniciativa de gobierno y que responde a la pregunta ¿Qué se quiere lograr?

El objetivo puede ser la adquisición de un insumo, el desarrollo de una actividad o la entrega de un producto, entre otras.

2. Definir la tipología del indicador

- Indicadores de gestión
- Indicadores de producto
- Indicadores de resultado

<p>3. Redactar el nombre del indicador.</p> <p>La definición del nombre de un indicador depende en gran medida del objetivo que se desea verificar</p> <p>4. Completar la ficha técnica del indicador.</p> <p>Definir los demás elementos que se requieren para obtener el indicador</p>
RECURSOS
<p>Talento Humano: Equipo de implementación</p> <p>Físicos: Computador, formato de hoja de vida de Indicador en digital</p>
DURACIÓN
<p>Sesiones de trabajo de 2 horas</p>

9.1.4 Problemática 4: Falta de documentación de procedimientos



Propuesta 4: Creación del Instructivo para documentación de procedimientos.

Ahora bien, dado que los procesos definen una serie de actividades clave, algunas de las cuales tienen un nivel de complejidad y detalle necesario para el control de estos, será necesario el levantamiento o identificación de procedimientos.

9.1.4.1 Ficha – Identificación de Procedimientos.

<p>PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA SECRETARÍA DE SALUD DE SAN JOSÉ</p>	
<p>IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS</p>	
<p>Objetivo:</p>	<p>Identificar y caracterizar los procedimientos necesarios</p>

Actividad 1: Conceptualización de procedimiento	
DESCRIPCIÓN	
<p>Antes de identificar un procedimiento, analice su pertinencia teniendo en cuenta que no todo proceso requiere su elaboración, dado que también existen otros mecanismos para su desarrollo tales como: guías, protocolos, manuales, entre otros.</p> <p>Los procedimientos son el conjunto de especificaciones, relaciones y ordenamiento de las tareas requeridas para cumplir las actividades de un proceso, controlando las acciones que requiere la operación de la entidad en la medida en que especifican paso a paso qué se debe hacer en el proceso.</p> <p>En su diseño se establecen los métodos para realizar las tareas, la asignación de responsabilidad y autoridad en la ejecución de las actividades. Se deben levantar procedimientos y las actividades vitales para la entidad de las cuales se requiere preservar el conocimiento, no todas las actividades requieren procedimientos dado que presentan bajos niveles de complejidad.</p> <p>Elementos mínimos de un procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Objetivo: describe lo que se pretende lograr con el procedimiento. ● Alcance: declara la pertinencia y límites del procedimiento. La pertinencia está dada como la respuesta a: aplica a, qué, dónde, cuándo quién, cómo; los límites pueden ser: espaciales, geográfico, de tiempo, de monto en dinero, entre otros. ● Responsables: establece quién o quiénes se encargan de lograr el objetivo del procedimiento. ● Desarrollo del procedimiento: menciona qué acciones se desarrollan, quién las lleva a cabo, cuándo y dónde. Su presentación consta, preferiblemente, de una parte narrativa y una gráfica contenida en una misma página ● Documentos relacionados: se refiere a una lista de documentos como: manuales, procedimientos, políticas, reglamentos, leyes, decretos, etc., internos y externos, que se relacionan directamente con el procedimiento. ● Registros: se refiere a una lista de evidencias que se generan en la aplicación de una actividad dentro de cada procedimiento. ● Anexos: se refiere a la información que sirve de soporte al procedimiento. <p>A partir de lo anterior se creó el Instructivo de procedimientos que se visualiza en el apéndice G</p>	

	ALCALDÍA DEL MUNICIPIO SAN JOSE DEL GUAVIARE	Código: PD-ASG-01	
	PROCESO: ASEGURAMIENTO EN SALUD	Versión: 02	
PROCEDIMIENTO:		Fecha de aprobación: DDMM/AAAA	
		Página 1 de 5	

- 1. OBJETIVO:** describe lo que se pretende lograr con el procedimiento.
- 2. ALCANCE:** declara la pertinencia y límites del procedimiento. La pertinencia está dada como la respuesta a: aplica a, qué, dónde, cuándo quién, cómo; los límites pueden ser: espaciales, geográficos, de tiempo, de monto en dinero, entre otros.
- 3. DEFINICIONES GENERALES:** Describe las definiciones de palabras, siglas, entre otros términos relevantes que se utilicen en la descripción de las actividades o se necesiten para entender el procedimiento.
- 4. BASE JURÍDICA:** se refiere a una lista de documentos como: manuales, procedimientos, políticas, reglamentos, leyes, decretos, etc., internos y externos, que se relacionan directamente con el procedimiento.
- 5. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES:** menciona qué acciones se desarrollan, quién las lleva a cabo, cuándo y dónde. Su presentación consta, preferiblemente, de una parte narrativa y una gráfica contenida en una misma página.



ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PUNTO DE CONTROL	REGISTRO	FLUJOGRAMA
Se describe la actividad de forma Breve.	Identificar la persona responsable de llevar a cabo las actividades.	Determina el lugar, documento, plataforma etc donde se puede corroborar la actividad	Hace referencia a la documentación que se genera como evidencia de la ejecución de la actividad	Descripción de manera gráfica sobre la actividad

Actividad 2: Documentación de procedimientos

DESCRIPCIÓN

Para asegurar su diseño y efectividad, se recomienda tener en cuenta las siguientes acciones:

Elaborar el borrador del procedimiento y presentar para revisión: se elabora el procedimiento en su primer borrador por parte de los funcionarios con conocimiento y experiencia en el mismo, se presenta al equipo de trabajo para su revisión.

Ajustar y simular: la simulación se hace en un escenario similar o en tiempo real, lo

<p>importante es ajustar los detalles para asegurar el flujo correcto del proceso.</p> <p>Revisar y aprobar el procedimiento: la revisión se refiere a la parte técnica, es decir, se verifica el método de trabajo. La aprobación da validez a lo adecuado del documento.</p> <p>Difundir e implantar: se difunde entre los actores del procedimiento y se hace la implantación formal del mismo.</p> <p>Seguimiento y control: se monitorea el proceso para mirar el desempeño de este y establecer ajustes de ser necesarios.</p>
RECURSOS
Talento Humano: Funcionarios y servidores públicos secretaria de salud
DURACIÓN

10 Implementación De Las Propuestas

10.1 Propuesta 1. Taller de contextualización MIPG

Para la realización del taller se coordinó con la tutora del proyecto para hacer la convocatoria a los funcionarios de la Secretaría de Salud, así como la gestión de los recursos necesarios como el auditorio de la entidad, videobeam y elementos de papelería.

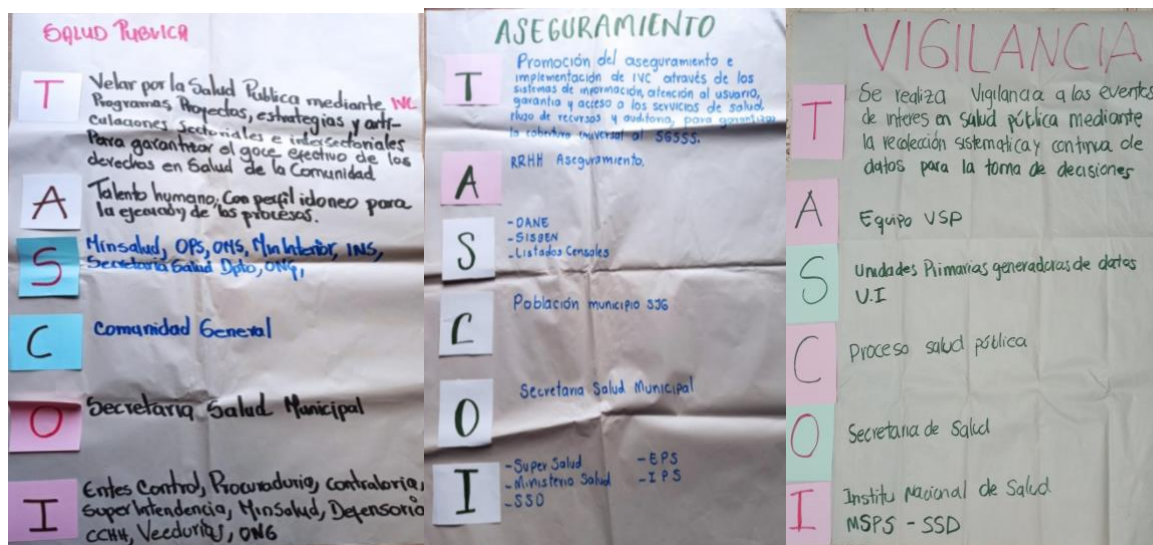
El taller se llevó a cabo el día 30 de agosto del 2021 y se planteó la siguiente estructura:

- Contexto General del MIPG
- Definición de la Gestión por procesos
- Explicación breve sobre la caracterización de Procesos
- Aplicación de Metodología TASCOI

La capacitación se llevó a cabo en dos partes. En la primera parte se desarrollaron los primeros tres ítems durante cuarenta minutos; En la explicación de estos temas se utilizó la herramienta llamada “Padlet” (tablero virtual) para generar interacción con los participantes, donde cada uno, a través del enlace, escribe la definición del concepto que se está analizando. La herramienta permite que los participantes visualicen en tiempo real, lo que el grupo expresa con relación a las preguntas del taller. Luego, se hizo una actividad de pausa activa. Para iniciar la segunda parte donde se dividió el grupo en tres mesas de acuerdo con el proceso al que pertenecen y se desarrolló la aplicación de la herramienta TASCOI durante una hora, en la que cada grupo hizo la descripción de los componentes de su proceso, lo plasmaron y lo compartieron a todos los participantes.

A continuación, se presentan las evidencias del taller realizado en la secretaría de salud

Figura 9 Análisis TASCOI para procesos misionales



10.2 Propuesta 2. Actualización de la documentación de los procesos misionales

El desarrollo de esta Propuesta se lleva a cabo con la aplicación de las fichas planteadas desde el mes de agosto hasta noviembre, el periodo de ejecución de estas mesas de trabajo se extendió debido a que los funcionarios de la Secretaría de Salud estaban atendiendo todo lo relacionado con la pandemia causada por el COVID-19, la vacunación masiva, los protocolos de bioseguridad, el seguimiento a la prestación de servicios oportuna, y demás actividades.

En la primera ficha, la de alistamiento se llevó a desarrolló así:

- Se escogieron tres integrantes de cada proceso para conformar equipo encargado de implementación de la política por parte de la líder del proceso.
- Se realizó una reunión para presentar los 10 integrantes del equipo, establecer responsabilidades y presentar al comité de gestión y desempeño.
- Se estableció el cronograma de las mesas de trabajo 1 día a la semana con una sesión de trabajo de 2 horas.
- Se gestionaron los recursos necesarios para la realización de las mesas de trabajo

Para la segunda Ficha que es la Determinación de procesos, se desarrollaron las mesas de trabajo acordadas con el equipo de implementación en las cuales se siguió el paso a paso de las actividades planteadas para conseguir la actualización de los procesos, así:

- Se identificaron los productos y servicios de la secretaría, se describieron las actividades necesarias para su ejecución, haciendo diferenciación en las que son clave.
- Se realizó el mapeo de interrelación de los procesos, en la cual se pudo evidenciar la relación con los procesos de otras secretarías y la relación entre los procesos misionales propios de la secretaría. Allí se decidió, realizar la caracterización solo para los procesos

misionales de la dependencia, dado que, los demás procesos, son responsabilidad de otras secretarías.

- Para la determinación de los elementos de cada proceso, proveedores, entradas, salidas y usuarios, se realizaron mesas internas para cada proceso, con el fin de hacer un acompañamiento más cercano.

En la aplicación de la Ficha de Documentación, se presentó y explicó el formato diseñado al equipo. Posteriormente con toda la información obtenida en los pasos anteriores, se diligenciaron los formatos, una vez estuvieron completos, se procedió a analizar la documentación obtenida para cada proceso, haciendo los ajustes pertinentes, además se presentaron a la líder del proceso, en este caso la Secretaria de Salud para su aprobación.

Como resultado de la propuesta se obtuvo la caracterización de los tres procesos misionales que pueden ser visualizados en los apéndices C, D Y E como se relaciona a continuación:

Proceso	Apéndice
Gestión de la Salud Pública	Apéndice C
Gestión del Aseguramiento	Apéndice D
Vigilancia en Salud pública	Apéndice E

10.3 Propuesta 3. Indicadores

El desarrollo de esta propuesta se realizó teniendo en cuenta la caracterización hecha previamente, por lo cual se identificaron los indicadores para medir el desempeño de cada proceso misional en el cumplimiento de sus objetivos. En la etapa de diseño se creó el formato la

hoja de vida del indicador y en esta etapa se determinaron los diferentes elementos de cada indicador, como nombre, objetivo, fuente de información, forma de cálculo, responsables del análisis y medición, entre otros aspectos.

En la siguiente tabla se mencionan los indicadores de los tres procesos misionales que se determinaron y el apéndice donde se puede visualizar.

Tabla 7 Listado de indicadores propuestos

Proceso	Indicador	Descripción	Apéndice
Gestión del aseguramiento	Cobertura de Afiliación	Consiste en medir la cobertura de afiliación al SGSSS del municipio.	Apéndice F
Gestión del aseguramiento	Vigilancia a las EABP	Busca medir la realización de las auditorias programadas a las EAPBS	Apéndice F
Gestión de la Salud Pública	Asistencia técnica	Mide el cumplimiento de las asistencias técnicas programadas a los actores del SGSSS	Apéndice F
Gestión de la Salud Pública	Mecanismos de participación	Realiza el seguimiento a los mecanismos de participación creados	Apéndice F
Vigilancia en Salud pública	Reporte de Eventos	Consiste en medir la cantidad de eventos de interes en salud pública notificados	Apéndice F

10.4 Propuesta 4. Creación del Instructivo para documentación de procedimientos.

Durante la etapa de caracterización de procesos se identificaron varias actividades clave que tienen un nivel complejo de desarrollo y que necesitan ser estandarizadas, por lo cual se propuso crear un instructivo que sirva de guía para que los funcionarios puedan documentar los procedimientos que consideren necesarios.

Durante la etapa de diseño se creó el instructivo que se puede visualizar en el Apéndice G; para su implementación se programaron mesas de trabajo donde se explicó el formato y se realizó la construcción de un ejemplo de procedimiento en conjunto con todos los participantes; Se escogió el procedimiento “asistencia técnica”, porque es una actividad que realizan todos los procesos, de esta forma se aclararon dudas, se propició una mejor comprensión sobre cómo hacer la documentación de un proceso. En el apéndice H se puede encontrar el procedimiento de asistencia técnica que quedó documentado.

10.5 Evaluación de las propuestas implementadas

Se realiza la evaluación mediante 4 indicadores que permite comparar entre el estado inicial (cuando empieza la practica) y el estado final momento en que se termina la implementación de las propuestas, lo que va a permitir evidenciar el impacto generado en los procesos intervenidos.

Indicador 1. Funcionarios capacitados

Este indicador permite medir el porcentaje de funcionarios que recibieron la capacitación sobre el MIPG y el modelo de operación por procesos.

$$\frac{\text{número de funcionarios capacitados}}{\text{número total de funcionarios}} \times 100$$

Según la revisión de planta de personal hecha durante el diagnóstico, el número total de funcionarios es 45 y ninguno había recibido capacitación acerca de la gestión por procesos.

Inicial	Actual
$\frac{0}{45} \times 100 = 0\%$	$\frac{30}{45} \times 100 = 66,7\%$

Como se puede observar hubo un aumento del 66,7 % en la capacitación a los funcionarios con el taller de contextualización sobre la gestión por procesos, que conto son la asistencia de 30 personas, lo cual facilito la implementación y apropiación de los procesos en la entidad.

Indicador 2. Procesos Actualizados

Mediante este indicador se pretende medir el porcentaje de procesos misionales actualizados en la secretaría de salud.

$$\frac{\text{número de procesos actualizados}}{\text{número de procesos total}} \times 100$$

A partir del diagnostico se establecio que se contaba con tres procesos misionales sin actualizar desde el 2009.

Inicial	Actual
$\frac{0}{3} \times 100 = 0\%$	$\frac{3}{3} \times 100 = 100\%$

Se puede evidenciar que se alcanzó la actualización del 100% de los procesos misionales que ejecuta la organización, logrando tener un conocimiento preciso sobre las actividades que realiza y su cadena de valor para cumplir con los objetivos propuestos

Indicador 3. Capacidad de seguimiento a los procesos

Este indicador permite medir la capacidad de seguimiento a los procesos misionales que desarrolla.

$$\frac{\text{número de procesos con indicadores}}{\text{número de procesos total}} \times 100$$

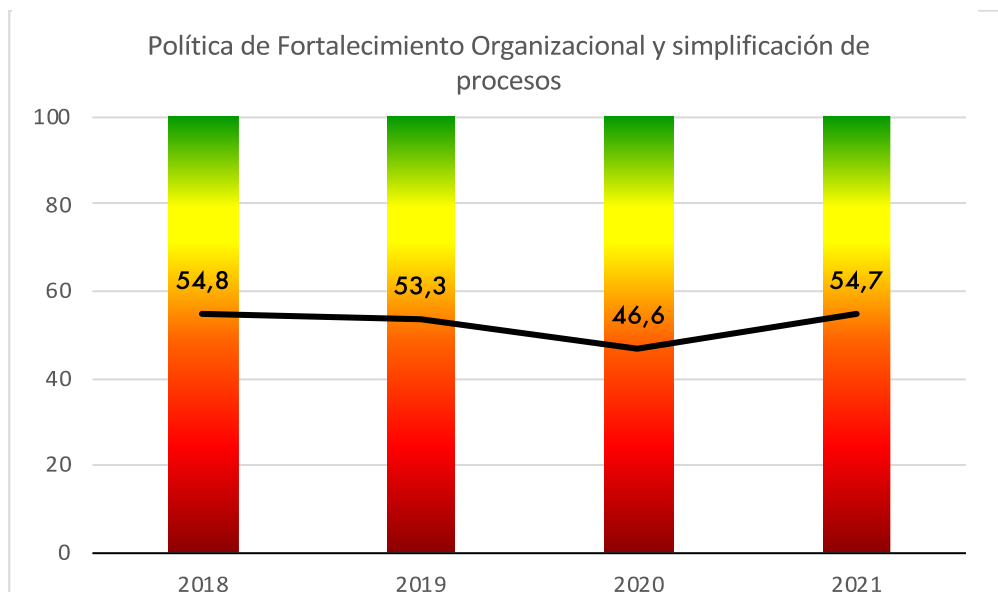
Inicial	Actual
$\frac{1}{3} \times 100 = 33,3\%$	$\frac{3}{3} \times 100 = 100\%$

Inicialmente solo un proceso contaba con indicadores de gestión diseñados, pero no se realizaba la recolección de datos, ese proceso era Gestión del aseguramiento. Ahora se puede apreciar un aumento del 67% logrando que todos los procesos puedan ser medidos y analizados como insumo para la toma de decisiones y la mejora continua.

10.6 Evaluación desde la Política de Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de procesos

Durante el diagnóstico realizado se analizaron los resultados de la política según el FURAG para los años 2018, 2019 y 2020, los cuales eran los datos disponibles validados en el año 2021 (cuando se hizo la propuesta). Es de aclarar que la medición se realiza una vez finaliza la gestión de la respectiva vigencia y los resultados son publicados en el año siguiente. En el mes de Julio de 2022, cuando finalizaba la práctica, se recibieron los resultados para la vigencia 2021 en los cuales se ve reflejado el impacto que tuvo las propuestas de mejora implementadas. En el periodo analizado la alcaldía obtuvo un puntaje global de 60,4 en el Índice de Desempeño Institucional subiendo 10, 4 puntos, a su vez la política subió el puntaje como se muestra a continuación:

Figura 10 Índice de desempeño institucional FURAG 2018-2021



El índice de la política se posicionó para el año 2021 en un 54,7 subiendo 8,1 puntos respecto al año anterior; Aunque todavía se encuentra distante de la meta (100) es un avance importante, sobre todo cuando se venía presentando una tendencia decreciente. Para el año 2022 hasta el momento de la realización de este documento no se han emitido resultados por parte del FURAG.

11 Socialización de resultados

Se presentó en una reunión al equipo de implementación, la líder de proceso y la encargada de la oficina de MIPG de la alcaldía, los resultados obtenidos de las propuestas de mejora, así como se entregaron en medio magnético (reposan en el DRIVE del correo institucional) todos los documentos diseñados y aprobados durante la práctica, donde están a disposición de consulta y descarga para todos los funcionarios de manera ágil. Además, se presentaron las recomendaciones para seguir avanzando en el mejoramiento de la gestión por procesos.

Conclusiones

- El diagnóstico inicial realizado en la secretaría fue esencial para entender su funcionamiento, su situación actual y sus objetivos. Además, fue clave encontrar

documentos de planeación apropiados para lograr diseñar una propuesta de mejora acorde a sus responsabilidades y capacidades.

- Se planteó la implementación de la propuesta en acompañamiento de un equipo interdisciplinario de la Secretaría buscando dejar capacidad instalada en sus funcionarios para propiciar la continuidad de los procesos. Sin embargo, durante la ejecución de las actividades se evidencio dificultad en la disposición de tiempo de los participantes debido a sus múltiples funciones y fue determinante contar con el apoyo de la alta dirección para llevar a feliz término el proyecto.
- Las herramientas de planeación y gestión en las entidades públicas deben ser apropiadas por sus funcionarios y servidores públicos desde la capacitación y el entendimiento de estas, mientras que, si se presenta como una actividad contractual obligada, se queda en ser desarrollada como una tarea que se cumple simplemente en documentos, mas no se operativiza.
- La medición y los resultados emitidos por el FURAG se constituyen como una herramienta clave para que la entidad logre ver el desempeño de su gestión de forma clara y activa el proceso de creación de estrategias de mejora, como ocurrió en este caso.
- Los resultados obtenidos son el 100% de los procesos misionales con fichas de caracterización actualizadas, cada uno con sus indicadores de gestión y 66,7 % de funcionarios capacitados. De igual forma, se contribuyó al avance en el indicador de la política FOSP alcanzando el 54,7% con un incremento de 8,1 puntos, reflejando el cumplimiento del objetivo del proyecto

Recomendaciones

- Se recomienda a la Secretaría de Salud continuar con la documentación de los procedimientos para fortalecer la estandarización de las actividades, garantizando que se realicen las acciones en cumplimiento de la normatividad y como las requiere la organización. Además, son una herramienta que minimizan el impacto negativo en la ejecución de los procesos causada por la rotación de personal.
- Se sugiere hacer seguimiento y control al cumplimiento de la medición de indicadores de los procesos en los periodos establecidos, para garantizar la obtención de información veraz para la toma de decisiones de forma oportuna.
- Se requiere mejorar la interrelación con los procesos de apoyo que se gestionan desde otras dependencias de la Alcaldía, para permitir el flujo de la información y no generar sobrecarga de actividades y reprocesos.
- Finalmente, debido a las múltiples funciones que tiene la secretaria de Salud, se requiere establecer un líder para cada proceso, que preferiblemente este en carrera administrativa de la entidad, que pueda acompañar de cerca la operación de los procesos y generar una supervisión constante.

Referencias Bibliográficas

Acevedo, A. & Arce D. (2021) *Mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo en CORPOADASES*. Bucaramanga. Universidad Industrial de Santander.

Arellano Gault, D. (2010). *Más allá de la reinención del gobierno: fundamentos de la nueva gestión pública y presupuestos por resultados en América Latina*. México, D.F, México: Editorial Miguel Ángel Porrúa. Recuperado de <https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/ereader/uis/38371?page=41>.

Alcaldía de San José del Guaviare (2021). *Plan de desarrollo Municipal 2020-2023*.

Banco Mundial (2019). *Indicadores mundiales de buen gobierno* | Banco de datos. Recuperado de: <https://databank.bancomundial.org/source/worldwide-governance-indicators>

Bermúdez Marín, S, Y. (2017) *San José del Guaviare: Luz en la Alta Amazonia*. Banco de la república. Recuperado de: <https://www.banrepcultural.org/biblioteca-virtual/credencial-historia/numero-231/san-jose-del-guaviare-luz-en-la-alta-amazonia>

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD. (2008). *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*. Recuperado de: https://observatorioserviciospublicos.gob.do/baselegal/carta_iberamericana_de_calidad.pdf

Cegarra Navarro, J. G. y Martínez Martínez, A. (2014). *Gestión por procesos de negocio: organización horizontal*. Madrid, Ecobook - Editorial del Economista. Recuperado de <https://bibliotecavirtual.uis.edu.co:4259/es/ereader/uis/114309?page=11>.

Corporación para el Desarrollo Sostenible del norte y oriente Amazónico-C.D.A. (Octubre, 2013). *Delimitación y formulación del plan de manejo ambiental de las zonas de reserva forestal protectora del departamento del Guaviare*. (Octubre, 2013). Recuperado de: <https://cda.gov.co/apc-aa-files/61333064336234383463666538343962/bpin-zrfp-guaviare.pdf>

Chica Vélez, Sergio. (2011). *Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública*. *Administración & Desarrollo*. Administración y Desarrollo, 39 (53), 57-74.

Departamento Administrativo Función Pública. (2020) *Guía para la gestión por procesos en el marco del Modelo Integrado de planeación y Gestión*. Bogotá.

Departamento Administrativo Función Pública. (2018) *Guía de rediseño para entidades de orden territorial*. Bogotá.

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas-DANE. (mayo, 2021). *Información para el Ordenamiento Territorial, San José del Guaviare*.

Departamento Administrativo de la Función pública (2021) *Manual operativo MIPG*. Bogotá.

Departamento Administrativo de la Función pública (2021) *Marco General MIPG*. Bogotá.

Departamento Administrativo de la Función pública (2020). *Resultados medición FURAG*

Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de Empresas*. México: McGraw Hill. Recuperado de: <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>

Galindo, G. G., & Ramírez, J. E. B. (2014). *Fundamentos de la gestión pública: hacia un Estado eficiente*. Alpha Editorial.

Galindo Arévalo, L, V. (2020). *Aproximación a los lineamientos para la implementación de la gestión del conocimiento en las entidades del sector público en Colombia*. Signos. Investigación en Sistemas de Gestión, 12(1), 181-197. DOI: <https://doi.org/10.15332/24631140.5428>

Instituto geográfico Agustín Codazzi – IGAC. (s, f.) *San José Del Guaviare, uno de los municipios en los que renacerá la paz*. Recuperado de: <https://igac.gov.co/es/noticias/san-jose-del-guaviare-uno-de-los-municipios-en-los-que-renacera-la-paz>

Mazo, G., Mira Y. Marulanda, W. (2020) *Propuesta de plan de trabajo para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión- MIPG* en la alcaldía municipal de Belmira- Antioquia. Medellín, Universidad de Antioquia

Ministerio de Salud y Protección Social. (2013). *Plan Decenal de Salud Pública 2012-2021*.

Ministerio de Salud y Protección Social. (2016). *Directrices para la caracterización y ejecución de los procesos para la gestión de la salud pública*.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico-OCDE (2017), *Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2017*, Éditions OCDE, Paris. Recuperado de: <http://dx.doi.org/9789264266391-es>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico-OCDE (2019). *Estudios Económicos de la OCDE: Colombia*. Recuperado de: <https://www.oecd.org/economy/surveys/Colombia-2019-OECD-economic-survey-overview-spanish.pdf>

- Pardo Álvarez, J. M. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. Madrid. AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación. Recuperado de <https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/ereader/uis/53618?page=17>.
- Pérez Fernández de Velasco, J, A. (2004) *Gestión por procesos: como utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización*. Madrid.
- Quintero, D. y Flores A. (2020) *Gestión por procesos como fundamento para la mejora continua en la empresa frutos Y Verdura De Mi País S.A.S*. Santa Marta: Universidad Antonio Nariño
- Rodríguez Hernández, J. E. (2020). *De los sistemas de gestión al modelo integrado de planeación y gestión en el sector público: una revisión del caso colombiano*. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre). Recuperado de: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.281.97181>
- Salimbeni, S. (2019). Gestión de Procesos de Negocios en el Sector Público. Podium, 35, 69-86. doi:10.31095/podium.2019.35.5
- Secretaria de Gestión Pública, Presidencia del Concejo de Ministros (2013). *Implementación de la gestión por procesos en la administración pública*. Perú.