

**PROPUESTA DE ARTICULACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN HSEQ
Y EL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN EN UNA
ENTIDAD DEL ESTADO COLOMBIANO**

JAIME ALBERTO CORTÉS TEQUIA

**Monografía para optar el título de
Especialista en Gerencia de la Calidad**

Orientador:

**ANGÉLICA MARÍA ALZATE IBÁÑEZ
PhD., Ingeniera Química**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMERICA
FACULTAD DE INGENIERIAS
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE LA CALIDAD
BOGOTA D.C.**

2021

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del director de la Especialización

Firma del calificador

Bogotá D.C., octubre de 2021

DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García-Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Vicerrector de Desarrollo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dr. José Luis Macías Rodríguez

Decano Facultad de Ingeniería

Dr. Julio César Fuentes Arismendi

Director Departamento de Industrial

Ing. Julio Aníbal Moreno

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

A mi esposa Gloria Isabel, quien día a día me alienta a ser una mejor persona, un mejor padre, un mejor profesional y quien me apoyo siempre para cumplir esta meta propuesta, y a mi hijo Emmanuel, quien constantemente me muestra que sin importar la adversidad no hay que rendirse y siempre hay que seguir adelante.

A mis padres, quienes siempre están de manera incondicional para brindar su apoyo en todo momento sin importar las circunstancias.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer en primera instancia a Dios por darme la vida, para estar día a día junto a mi esposa, mi hijo, mis padres y demás familiares.

Agradezco a mi docente orientadora, la Ingeniera Angelica María Álzate, por su tiempo y su apoyo, porque con su conocimiento y orientación la realización de este trabajo pudo llegar a un feliz término.

A mis compañeros de especialización y de trabajo, con quienes compartimos experiencias y conocimientos adquiridos durante el curso de esta especialización y el desarrollo de este trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	12
OBJETIVOS	15
1. MARCO TEÓRICO	16
1.1. Sistema de Gestión	18
1.2. Sistema de Control Interno	19
1.3. Modelo Estándar de Control Interno – MECI	19
1.3.1 Autorregulación	20
1.3.2 Autocontrol	20
1.3.3 Autogestión	20
1.4. El Ciclo PHVA	20
1.5. Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG	21
1.6. Sistema Integrado de Gestión en el Marco del MIPG	28
1.6.1. Sistema de gestión de calidad basado en Norma Técnica NTC ISO 9001:2015	29
1.6.2. Sistema de gestión ambiental basado en Norma Técnica NTC ISO 14001:2015	30
1.6.3. Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, basado en Norma Técnica NTC ISO 45001:2018	30
1.6.4. Sistema de gestión de seguridad de la información basado en Norma Técnica NTC ISO 27001:2013	30
1.7. Indicadores de Proceso	31
1.7.1 Tipos de Indicadores	32
2. EMPRESA CASO DE ESTUDIO	34
3. METODOLOGÍA	37
3.1. Etapa 1 - Plan de trabajo	37

3.2. Etapa 2 – Diagnostico	37
3.2.1. Contexto externo	38
3.2.2. Contexto Interno de la Entidad	38
3.3. Etapa 3 - Actualización de la documentación del Sistema	38
3.4. Etapa 4 – Alcance, política, objetivos del SIG y los indicadores de proceso.	39
4. RESULTADOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	40
4.1. Plan de Trabajo	40
4.1.1. Equipo Implementador	41
4.2. Diagnóstico del contexto organizacional	43
4.2.1. Contexto externo	43
4.2.2. Contexto Interno	44
4.3. Actualización Documental	64
4.4. Definición del alcance, política, objetivos del SIG y los indicadores de proceso.	66
4.4.1. Alcance	66
4.4.2. Política y Objetivos	69
4.4.3. Indicadores de Proceso	73
5. CONCLUSIONES	75
BIBLIOGRAFÍA	77

LISTA DE FIGURAS

	pág.
<i>Figura 1. Resumen Grafico Evolución de la Calidad</i>	16
<i>Figura 2. Descripción del modelo MIPG</i>	21
<i>Figura 3. Articulación de las siete dimensiones del MIPG</i>	23
<i>Figura 4. Normas que integran el Sistema de Gestión</i>	29
<i>Figura 5. Ciclo básico del proceso de construcción de Indicadores</i>	32
<i>Figura 6. Tipos de Indicadores de Proceso</i>	33
<i>Figura 7. Mapa de procesos vigente de la ARN Versión 6</i>	35
<i>Figura 8. Modelo Plan de Trabajo</i>	40
<i>Figura 9. Diagrama de Roles y Responsabilidades para la articulación de los sistemas</i>	41
<i>Figura 10. Diagrama del Equipo de Implementación del MIPG</i>	42
<i>Figura 11. Mapa de Procesos version 7 actualizada</i>	46
<i>Figura 12. Cumplimiento de requisitos por norma técnica ISO</i>	52
<i>Figura 13. Índice de Desempeño Institucional</i>	55
<i>Figura 14. Índice de cumplimiento dimensiones MIPG</i>	56
<i>Figura 15. Índice de cumplimiento Políticas de MIPG</i>	57

ABREVIATURAS

ARN	Agencia Para la Reincorporación y la Normalización
DAFP	Departamento Administrativo de la Función Pública
ISO	International Organization for Standardization. - Organización Internacional de Normalización o Estandarización
KPI	Key Performance Indicator – Indicadores Claves de Desempeño
MECI	Modelo Estándar de Control Interno
MIPG	Modelo Integrado de Planeación y Gestión
NTC	Norma Técnica Colombiana
NTC-GP	Norma Técnica de Calidad de la Gestión Pública
SIG	Sistema Integrado de Gestión
SISTEDA	Sistema Integrado de Desarrollo Administrativo
PHVA	Planear, Hacer, Verificar, Actuar

RESUMEN

En Colombia, las entidades públicas tienen la obligatoriedad de implementar sus sistemas de gestión, los cuales sirven como metodología para garantizar la calidad en la prestación de sus servicios, enfocándose en la satisfacción de las necesidades de los grupos de valor y partes interesadas. El Sistema de Gestión, puede estar compuesto por uno o varios sistemas de gestión basados en normas certificables, dependiendo de la misionalidad de la entidad, y cada sistema establece requisitos propios los cuales las entidades deben cumplir para lograr su implementación. Con el objetivo de facilitar estos procesos de implementación de los sistemas de gestión, surge en Colombia el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, como una herramienta orientadora que le facilita a las entidades, el proceso de implementación o de actualización de sus sistemas de gestión de calidad de manera integral. Es así como la Agencia para la Reincorporación y la Normalización se dispone a realizar la actualización de su Sistema Integrado de Gestión, adoptando e implementando las normas de Gestión de Calidad ISO 9001:2015, Gestión Ambiental ISO 14001:2015, Gestión de Seguridad de la Información ISO 27001:2013, Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo ISO 45001:2018, articularlos bajo los estándares definidos en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, por lo que en el documento se presenta el grado de articulación durante la actualización del sistema, iniciando con la estructura de un plan de trabajo, el diagnóstico del sistema Integrado y perfeccionamiento de actividades propuestas, hasta la definición de alcance, política y objetivos del Sistema Integrado de Gestión, articulado al Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

Palabras clave: Autodiagnóstico, Ciclo PHVA, Modelo Integrado, Modelo Integrado de Planeación y Gestión, Sistemas Integrados, Sistemas de Gestión, Normas Certificables.

INTRODUCCIÓN

En Colombia, el gobierno nacional expidió la Ley 872 de 2003, la cual reglamenta la creación del Sistema de Gestión de Calidad en las entidades del Estado, como “una herramienta de gestión sistemática y transparente que permita dirigir y evaluar el desempeño institucional en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios” (Ley 872 de 2003, pág. 1)

El mismo decreto establece también en su articulado, que la implementación del sistema de gestión de la calidad es de forma obligatoria para todas las entidades que conforman la Rama Ejecutiva del poder público del orden nacional. Y que “Una vez implementado el sistema y cuando la entidad considere pertinente podrá certificar su Sistema de Gestión de la Calidad con base en las normas internacionales de calidad”. (Ley 872 de 2003, pág. 4)

El Departamento Administrativo de la Función Pública, es la entidad del estado colombiano, encargada de formular y promover políticas para el fortalecimiento de la gestión de las entidades públicas, en el marco de sus funciones administrativas ha aunado múltiples esfuerzos, encaminados al diseño de modelos de gestión para las entidades del estado, con el objetivo de que “estos sirvan como guías para el correcto actuar y la generación de valor a través de la gestión institucional” (Navarro Oñate, Martínez Carvajal, & Moreno Asprilla, 2020).

De acuerdo con (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC)) tener en cuenta las normas ISO dentro de los sistemas de gestión, “es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible” (2015, pág. 10)

Es por ello que, en el año 2005, con las dinámicas organizacionales se llevó a cabo la adopción de un marco general del Control Interno, por eso a través del Decreto 1599 de ese año se adopta el Modelo Estándar de Control Interno -MECI para el estado colombiano, lo que permitió la estandarización de controles mínimos para garantizar el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones.

En el año 2008, el DAFP actualizó el Sistema de Gestión de la Calidad con el objetivo de mejorar su articulación con el Modelo Estándar de Control Interno – MECI.

A partir del año 2012, la ISO, a través del Anexo SL definió la Estructura de Alto Nivel, como una forma de obtener coherencia y sincronización en el contenido de las normas nuevas, así como las que sean revisadas a partir de la fecha, pero con independencia en el campo específico de cada norma, lo que permitió establecer de una forma clara y sencilla, las similitudes entre los requisitos de las distintas normas.

En ese mismo año, “se diseñó el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), a fin de integrar los sistemas de gestión existentes y configurar el MECI como herramienta de seguimiento y control.” (Espitia Peña, 2018)

En el año 2013, se publica una de las primeras normas técnicas, de las que comúnmente componen los sistemas integrados de gestión, actualizada bajo la estructura de alto nivel, la ISO 27001:2013 que especifica los requisitos para un sistema de gestión de seguridad de la información.

En el año 2014, se actualizó el MECI de tal forma que se alienara a las dinámicas de Planeación y Gestión para facilitar su integración al Modelo Integrado de Planeación y Gestión

En el año 2015, con la Ley 1753, se dicta la integración de todos los sistemas de gestión en un solo sistema de gestión “Sistemas de Gestión de Calidad - Ley 872 de 2003 y de Desarrollo Administrativo - Ley 489 de 1998. Deberá articularse con los Sistemas Nacional e Institucional de Control Interno - Ley 87 de 1993 y artículos 27 al 29 de la Ley 489 de 1998” (Decreto 1081 de 2015, pág. 40). Ese mismo año en el mes de septiembre la ISO publica la actualización de la norma 9001 que especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad y la 14001 que especifica los requisitos para un sistema de gestión ambiental. Estas dos normas están estructuradas bajo la Estructura de Alto Nivel.

En el año 2017, se actualizó la versión del MIPG, articulando el Sistema de Gestión y de Control Interno, “reduciendo tiempos, facilitando procesos y guía la toma de decisiones de políticas hacia metas estratégicas para el cumplimiento de objetivos.” (Espitia Peña,

2018). “Lo anterior con el propósito de dirigir la gestión pública hacia la satisfacción de los cuidanos en el marco de la legalidad y la integridad.” (pág. 8)

En el año 2018, en el mes de marzo la ISO publica la actualización de la norma 45001 que especifica los requisitos para un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

Lo anterior nos muestra como existe un marco normativo bastante amplio el cual por un lado exige a las entidades la implementación de un sistema de gestión, y por otro lado, que exista una integración entre los sistemas y que cada uno cumpla con los requisitos establecidos en las normas de estandarización internacional.

Según (Navarro Oñate, Martínez Carvajal, & Moreno Asprilla), el dilema que se presenta al momento de realizar este trabajo de articulación de los sistemas de gestión, “surge cuando las entidades públicas no tienen claridad sobre cómo deben realizar la transición de los sistemas gestión normalizados a dar cumplimiento a lo establecido por el MIPG”, lo que da a entender que existen vacíos de conocimiento en torno al desarrollo de un buen ejercicio de implementación de este nuevo modelo, y complementan su afirmación indicando que “esto genera dificultades al momento de lograr el objetivo de reestructurar la gestión institucional y no se aprovechen las convergencias de estos dos esquemas de gestión que simultáneamente pueden evitar duplicidad de tareas que afectarían la eficiencia de las entidades” (2020, pág. 6).

Así las cosas, el presente documento, describe el desarrollo de una propuesta de articulación de un Sistema Integrado de Gestión compuesto por las normas técnicas, NTC ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de Calidad; NTC ISO 14001:2015 Sistema de Gestión Ambiental; NTC ISO 45001:2018 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, y la NC ISO 27001:2013 Sistema de Gestión de Seguridad de la Información y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, iniciando con la definición de un plan de trabajo con actividades concretas, una fase de diagnóstico para establecer el nivel de cumplimiento de requisitos del SIG y el MIPG, y sobre eso continuar con el perfeccionamiento de actividades hasta lograr una actualización del SIG articulado al MIPG, lo que le permitirá a la entidad, aplicar si así lo considera, a la certificación de su Sistema Integrado de Gestión.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una propuesta de articulación, del Sistema Integrado de Gestión de la Agencia para la Reincorporación y la Normalización, y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, durante el proceso de actualización e implementación del sistema.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir las etapas y actividades para la actualización del Sistema Integrado de Gestión de la Entidad, articulado al cumplimiento de los requisitos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.
- Realizar el diagnóstico del contexto externo e interno de la entidad, frente al cumplimiento de los requisitos establecidos por el MIPG, las normas ISO 9001:2015; ISO 14001:2015; ISO 45001:2018; e ISO 27001:2013 que conforman el Sistema Integrado de Gestión y la normativa colombiana vigente.
- Establecer el alcance, objetivo, política e información documentada que compone el Sistema Integrado de Gestión con base en las necesidades identificadas en el diagnóstico.

1. MARCO TEÓRICO

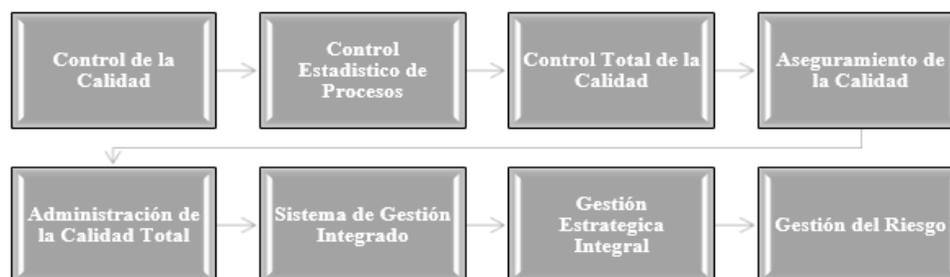
En la antigua Grecia, surgieron las primeras ideas del enfoque en excelencia en la calidad absoluta planteadas por Platón. Con la revolución industrial, llegó la máquina de vapor la cual trajo consigo la producción en masa, lo que representó un aumento en la cantidad de productos fabricados, disminución en tiempos de ensamble, la producción en serie, reducción de costos de producción y aumento en la cantidad de unidades. Posteriormente, durante la época de la segunda guerra mundial, surgieron importantes personalidades a quienes hoy conocemos como los gurús de la calidad, y que aportaron a través de sus teorías, la evolución misma de la calidad, como lo son Frederick Taylor su movimiento el “Taylorismo” y su propuesta de división del trabajo para la producción en cadena; Walter Shewart y el control estadístico de procesos; William Deming y el ciclo PHVA; Joseph Juran y la espiral de calidad; Ishikawa y las siete herramientas básicas de la calidad; Philip Crosby con el programa cero defectos; William Ouchi con la teoría Z, por nombrar solo algunos.

Gracias a estos aportes, el concepto de la calidad evoluciona constantemente en pro de mejorar los modelos gestión de calidad para la gestión de las organizaciones.

En la Figura 1, se encuentran un resumen gráfico de cómo ha sido la evolución del concepto de calidad, teniendo en cuenta las diferentes teorías y enfoques, hasta llegar a lo que se conoce hoy día como calidad.

Figura 1.

Resumen Grafico Evolución de la Calidad



Nota. La figura muestra el resumen de la evolución de la calidad, según los conceptos aprendidos en clase.

Los Sistemas de Gestión, permiten que las organizaciones incorporen de manera efectiva y sencilla en su planeación los diferentes sistemas de gestión, los cuales le permiten desarrollar su planeación, ejecutar sus procesos y controlar sus actividades, en el marco del desarrollo de su misión institucional. Es por ello que existen normas técnicas emitidas por organismos internacionales, las cuales establecen una serie de requisitos mínimos que deben ser tenidos en cuenta para para lograr una buena implementación de sus sistemas.

En Colombia, la Ley 87 de 1993 “Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones”, establece la definición de control interno, como “el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos” (Ley 87 de 1993, 1993)

La Ley 489 de 1998, normatiza el Sistema de Desarrollo Administrativo, y a partir de la Ley 872 de 2003, se establece la obligatoriedad de implementar el Sistema de Gestión de la Calidad en entidades del Estado, con el objetivo de mejorar su desempeño y satisfacer las necesidades de la ciudadanía, a la cual dirigen sus acciones.

El Decreto 1499 de 2017 recoge dentro de un único sistema denominado Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, los sistemas de gestión de calidad y el sistema control interno. Dicho decreto tiene como objetivo fortalecer la administración y el desempeño de las entidades, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios los cuales se deben realizar de acuerdo con las normas. El decreto es la base normativa para el desarrollo del trabajo de investigación porque contempla todo el marco legal y de referencia con el cual se desarrollará la implementación del MIPG.

El decreto 1599 de 2005 se adoptó el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado, denominado MECI 1000:2005, en el que se estructura el modo de establecer,

documentar, implementar y mantener un Sistema de Control Interno en las entidades y agentes obligados por el artículo 5 de la Ley 87 de 1993, soportadas en el MIPG, como lo explican (López & Velásquez Ortiz, 2016) “orientando a las entidades del sector público a contar con sistemas integrales de gestión y control, lo que es un reto por las características del sector, los continuos cambios normativos y la rotación del talento humano” (pág. 46).

Con base en lo anterior, la estructura de procesos contenida en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, está fundamentada en los sistemas descritos a continuación:

1.1. Sistema de Gestión

El Sistema de Gestión, que integra los Sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de Calidad, 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”. (Decreto 1499 de 2017, 2017)

“Un sistema de gestión de calidad debe partir del concepto de calidad. Este concepto presenta una variada connotación determinado por su contexto en el que implica. La variada significación se categoriza en dos tipos, una denominada la calidad interna, que consiste en la manera como las organizaciones administran la calidad de sus procesos, productos, servicios; y el segundo tipo es la calidad externa, que se trata de la percepción del usuario, cliente o consumidor sobre el producto o servicio que utiliza o compra”. (Valencia Ibarra, 2020)

Entonces, tenemos el Sistema de Gestión como el conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr objetivos.

1.2. Sistema de Control Interno

Existen diferentes definiciones del Control Interno, una publicada originalmente en 1949 y ha sido usada desde entonces en múltiples ediciones, es concisa y sirve como punto de partida para explicar la función de este mecanismo de control y su uso en la teoría y práctica de las auditorías:

“... El control interno incluye el plan de organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas...” (Capote Codovés, 2001).

El control interno, ha tenido un desarrollo normativo que ha permitido su implementación y desarrollo. Así, por ejemplo, los artículos 209 y 269 de la Constitución dan origen al control interno en el Estado colombiano, en estos se establecen los principios que rigen la función administrativa y el control interno. “De esta forma, el control interno constituye un avance importante que apoya y facilita la gestión de las entidades del Estado, partiendo del autocontrol, con el fin de lograr el uso adecuado de los recursos del erario” (Medina Ricaurte, 2019)

1.3. Modelo Estándar de Control Interno – MECI

El MECI, “proporciona la estructura básica para evaluar la estrategia, la gestión y los propios mecanismos de evaluación del proceso administrativo, y aunque promueve una estructura uniforme, puede ser adaptada a las necesidades específicas de cada entidad, sus objetivos, estructura, tamaño, procesos y servicios que suministran” (Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 2014, 2014)

El modelo del MECI, se basa en los siguientes fundamentos: Autorregulación, Autocontrol, Autogestión

1.3.1 Autorregulación

“Capacidad de cada una de las organizaciones para desarrollar y aplicar en su interior métodos, normas y procedimientos que permitan el desarrollo, implementación y fortalecimiento continuo, del Sistema de Control Interno, en concordancia con la normatividad vigente”. (Glosario MIPG, 2020, pág. 9)

1.3.2 Autocontrol

“Capacidad que deben desarrollar todos y cada uno de los servidores públicos de la organización, independientemente de su nivel jerárquico, para evaluar y controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos de manera oportuna para el adecuado cumplimiento de los resultados que se esperan en el ejercicio de su función, de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y/o tareas bajo su responsabilidad, se desarrollen con fundamento en los principios establecidos en la Constitución Política cita”. (Glosario MIPG, 2020, pág. 8)

1.3.3 Autogestión

“Capacidad de toda organización pública para interpretar, coordinar, aplicar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido asignada por la Constitución, la ley y sus reglamentos”. (Glosario MIPG, 2020, pág. 8)

1.4. El Ciclo PHVA

Las bases del MIPG se centran en el ciclo de mejora continua PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), como punto de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión y se busca atender las necesidades de los ciudadanos, los planes de desarrollo, pero bajo principios de calidad e integridad. El PHVA, de acuerdo con la (Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2015), “permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen

adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia” (pág. 10).

1.5. Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG

Según DAFP, el MIPG “es el marco de referencia diseñado para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades públicas” (Manual Operativo MIPG, 2019). En el marco del Decreto 1083 de 2015, Decreto único del Sector Función Pública, modificado por el Decreto 1499 de 2017. En la Figura 2, se establece una descripción grafica del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, el cual surge de la integración entre el Sistema de Gestión (compuesto por el Sistema de Desarrollo Administrativo y Sistema de Gestión de Calidad), y el Sistema de Control Interno.

Figura 2.

Descripción del modelo MIPG



Nota. La figura representa la articulación de los Sistemas de Gestión y Control Interno, para formar el MIPG. Tomado de (Manual Operativo MIPG, pág. 7), [en Línea]. Disponible en <https://bit.ly/3vCWFv5> [Acceso: mar.09,2021]

Con el objetivo de generar resultados enfocados al cumplimiento de los planes nacionales de desarrollo del gobierno colombiano y adicionalmente, que atiendan a las

necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio, se identifica como principal propósito del MIPG:

“contribuir al fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones, ya que se focaliza en las prácticas y procesos clave que ellas adelantan para convertir insumos en resultados, apuntando a transformar el Estado Colombiano, de un Estado legislativo a un Estado prestador de servicios” (Marco General del Sistema de Gestión MIPG, 2018, pág. 23)

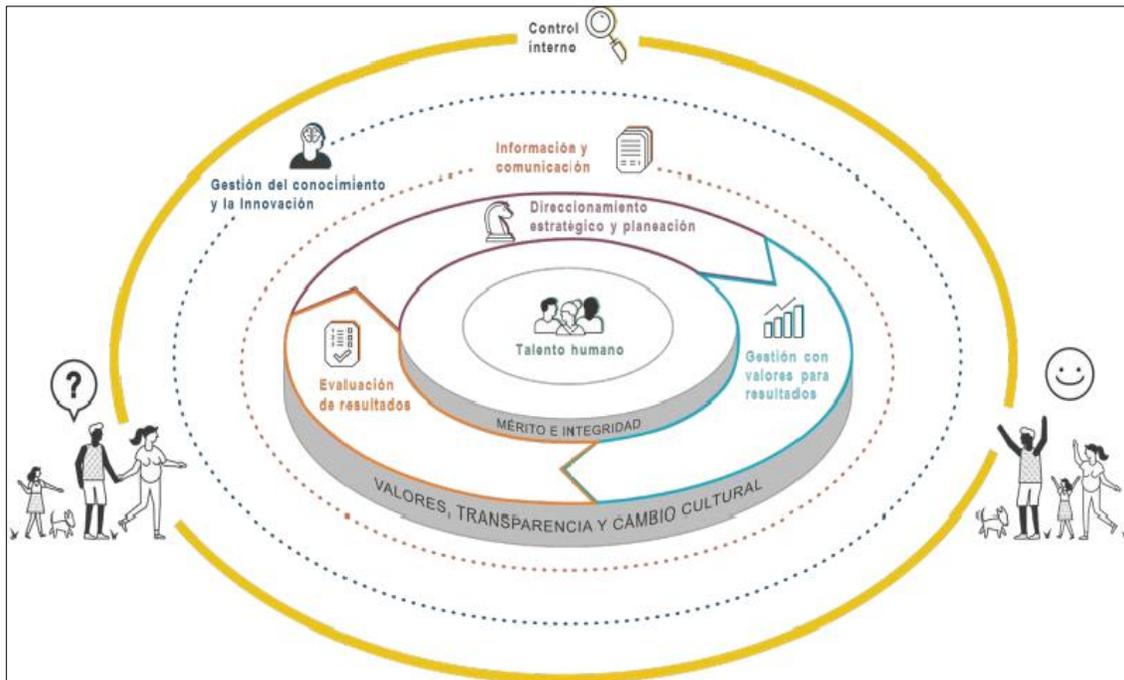
Los objetivos del Modelo de Integrado de Planeación y Gestión, se encuentran definidos en el Marco General del MIPG en el (Manual Operativo MIPG, 2019):

- Fortalecer el liderazgo y talento humano bajo los principios de integridad y legalidad como motores de la generación de resultados de las entidades públicas.
- Agilizar, simplificar y flexibilizar la operación de las entidades para la generación de bienes y servicios que resuelvan efectivamente las necesidades de los ciudadanos.
- Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación para la toma de decisiones y la mejora continua.
- Facilitar y promover la efectiva participación ciudadana en la planeación, gestión y evaluación de las entidades públicas.
- Promover la coordinación entre entidades públicas para mejorar su gestión y desempeño.

El MIPG opera a través de 7 dimensiones articuladas entre sí, tal y como se muestra en la Figura 3., las cuales agrupan una o varias de las 18 políticas, que definen los lineamientos y requisitos para la buena gestión y desempeño institucional, lo que permite que se implemente el modelo de manera adecuada y fácil.

Figura 3.

Articulación de las siete dimensiones de MIPG



Nota. La figura representa la articulación e intercomunicación que existe entre las siete dimensiones que componen el MIPG. Tomado de (Manual Operativo MIPG, pág. 19). [en Línea]. Disponible en <https://bit.ly/3vCWFv5> [Acceso: mar.09,2021]

Para lograr una armonización perfecta entre los sistemas, es importante tener en cuenta los lineamientos del manual operativo del MIPG V3., definido por el DAFP, en lo que tiene que ver con los requisitos descritos a continuación en la Tabla 1, que le permitirán a la entidad poder identificar las problemáticas más relevantes de su sistema, mediante el autodiagnóstico, e iniciar un plan de acción orientado a disminuir o mitigar las problemáticas identificadas para finalmente lograr el objetivo del MIPG en términos de calidad e integridad del servicio.

Tabla 1.*Requisitos Generales por Políticas de MIPG*

Dimensión de MIPG	Política de MIPG	Requisitos Generales
Talento Humano	Gestión Estratégica del Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterizar y diagnosticar el talento humano de la entidad. • Implementar acciones para el ingreso, desarrollo y retiro de los servidores públicos. • Aplicar la Estrategia de Rutas de Creación de Valor orientadas a la productividad, el liderazgo, la calidad y la atención al ciudadano.
	Integridad	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar el Código de Integridad del Servicio Público. • Promover la apropiación por parte de los servidores públicos.
Direccionamiento Estratégico y Planeación	Planeación Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Definir el propósito de la entidad • Identificar los grupos de valor • Diagnosticar las capacidades y entornos (DOFA). • Formular el Plan de Desarrollo Territorial • Formular los planes de acción institucional • Formular indicadores • Formular la Política de Administración de Riesgo • Alinear los planes de acción a los Objetivos de Desarrollo Sostenible
	Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público	<ul style="list-style-type: none"> • Programar el presupuesto • Formular el Programa Anual Mensualizado de Caja • Formular el Plan Anual de Adquisiciones – PAA

Dimensión de MIPG	Política de MIPG	Requisitos Generales
		<ul style="list-style-type: none"> • Alinear la planeación y presupuesto a los programas del Plan Nacional de Desarrollo
Gestión con Valores para Resultados	Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar o rediseñar lo necesario: estructura orgánica, cadena de valor, estructura funcional o administrativa, entre otros. • Trabajar por procesos: Definiendo objetivos, responsables, riesgos, controles, medición, entre otros. • Gestionar los recursos físicos y servicios internos.
	Gobierno Digital	<ul style="list-style-type: none"> • Promover el uso y aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. • Implementar los componentes de TIC para el Estado y TIC para la sociedad. • Contar con los Habilitadores Transversales: Seguridad de la Información, Arquitectura y servicios ciudadanos digitales.
	Seguridad Digital	<ul style="list-style-type: none"> • Adoptar el Modelo de Gestión de Riesgos de Seguridad Digital
	Defensa Jurídica	<ul style="list-style-type: none"> • Formular y ejecutar la Política de Prevención del Daño Antijurídico • Reglamentar y operar el Comité de Conciliación. • Realizar seguimiento a los procesos e indicadores asociados a la defensa jurídica • Cumplir con el pago de sentencias y conciliaciones • Ejecutar la acción de repetición y recuperación de recursos públicos
	Mejora Normativa	<ul style="list-style-type: none"> • Formular la agenda regulatoria

Dimensión de MIPG	Política de MIPG	Requisitos Generales
		<ul style="list-style-type: none"> • Incluir el análisis de impacto normativo en el diseño de la regulación • Consultar públicamente los proyectos de los actos administrativos • Revisar la calidad de la regulación • Publicar la regulación final • Evaluar la eficacia, eficiencia y costos de las regulaciones emitidas.
	Servicio al Ciudadano	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar los arreglos institucionales requeridos para la adecuada prestación del servicio • Documentar los procesos y procedimientos que estandaricen la actuación de la entidad • Cualificar e incentivar a los servidores públicos para la mejora del servicio a la ciudadanía • Fortalecer canales de atención • Asegurar la claridad y cumplimiento de las condiciones del servicio • Adecuar la oferta institucional a las necesidades, preferencias y expectativas de los ciudadanos y usuarios
	Racionalización de Trámites	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y difundir el portafolio de oferta institucional • Priorizar trámites y procedimientos • Formular e implementar la estrategia de racionalización de trámites • Difundir los resultados de la racionalización
	Participación Ciudadana en la Gestión Pública	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el diagnóstico de la participación ciudadana

Dimensión de MIPG	Política de MIPG	Requisitos Generales
		<ul style="list-style-type: none"> • Construir la estrategia de participación articulada a la planeación y gestión institucional • Construir y ejecutar la estrategia de rendición de cuentas
Evaluación de Resultados	Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Definir responsables del diseño, implementación y comunicación de los mecanismos de seguimiento y evaluación • Revisar y actualizar indicadores • Evaluar el logro de los resultados • Evaluar la gestión del riesgo de la entidad • Evaluar la percepción de grupos de valor • Documentar los resultados de seguimiento y evaluación
Información y Comunicación	Archivos y Gestión Documental	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar en la planeación institucional los componentes estratégicos, administración de archivos, documental, tecnológico y cultural en materia de gestión documental
	Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgar activamente la información pública sin que medie solicitud alguna (transparencia activa). • Responder de manera adecuada, veraz, gratuita y oportuna las solicitudes de acceso a la información pública (transparencia pasiva)
Gestión del Conocimiento y la Innovación	Gestión del Conocimiento y la Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Generar acciones para la generación y producción de capital intelectual • Promover la generación de herramientas para la utilización y apropiación del conocimiento

Dimensión de MIPG	Política de MIPG	Requisitos Generales
		<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar el seguimiento y evaluación de la gestión como proceso de analítica institucional • Fomentar la cultura de compartir y difundir el conocimiento que se produce
Control Interno	Control Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con las directrices y condiciones mínimas para generar ambiente de control • Identificar, evaluar y gestionar los riesgos • Promover las actividades de control • Conocer los estados de los controles • Realizar seguimiento oportuno y monitoreo

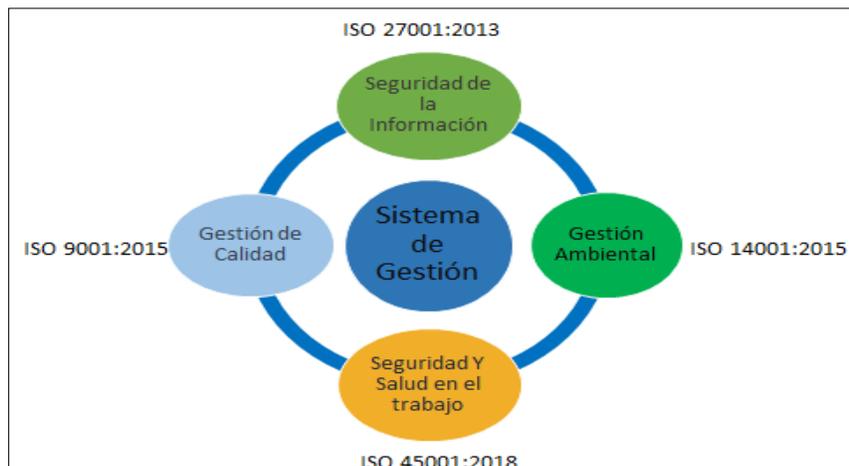
Nota. La tabla muestra los requisitos por política de gestión y desempeño de cada dimensión del MIPG, que se deben cumplir durante la implementación o actualización de cualquier SIG. Tomado del documento (Diseño de un Sistema Integrado de Gestión a partir de los requisitos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG y de la Norma ISO 9001:2015 en la Administración Central de la Alcaldía de Palmira, Valle del Cauca, págs. 28, 29, 30). [en Línea]. Disponible en <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/78209> [Acceso: sep.01,2021]. Adaptado por el autor del (Manual Operativo MIPG, 2019). [en Línea]. Disponible en <https://bit.ly/3vCWFv5>

1.6. Sistema Integrado de Gestión en el Marco del MIPG

El Sistema Integrado de Gestión, tiene como objeto, “dirigir la gestión pública 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” (Manual Operativo MIPG, 2019). Para ello, se complementa y articula con otros sistemas, modelos y/o estrategias que establecen lineamientos y directrices en materia de gestión y desempeño, y es compatible con los modelos de acreditación específicos, tales como el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, de Gestión Ambiental y de Seguridad de la Información, tal y como se muestra en la Figura 4.

Figura 4.

Normas que integran el Sistema Gestión.



Nota. La figura muestra la estructura del SIG, compuesto por los cuatro sistemas de calidad basados en las normas ISO certificables.

1.6.1. Sistema de gestión de calidad basado en Norma Técnica NTC ISO 9001:2015

“Esta norma internacional se basa en los principios de la gestión de la calidad descritos en la Norma ISO 9000. Las descripciones incluyen una declaración de cada principio, una base racional de porque el principio es importante para la organización, ejemplos de los beneficios asociados con el principio y ejemplos de acciones típicas para mejorar el desempeño de la organización cuando se aplique el principio”. (Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2015, pág. 11)

La norma también promueve el enfoque a procesos, “orientando a desarrollar implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente”. (Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2015, pág. 11)

1.6.2. Sistema de gestión ambiental basado en Norma Técnica NTC ISO 14001:2015

“El propósito de esta norma es, proporcionar a las organizaciones un marco de referencia para proteger el medio ambiente y responder a las condiciones ambientales cambiantes, en equilibrio con las necesidades socioeconómicas. Esta norma especifica requisitos que permitan que una organización logre resultados previstos que ha establecido para su sistema de gestión ambiental”. (Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 14001:2015, pág. 11)

1.6.3. Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, basado en Norma Técnica NTC ISO 45001:2018

“El propósito de esta norma es, proporcionar un marco de referencia para gestionar los riesgos y oportunidades para la SST. El objetivo y los resultados previstos del sistema de gestión de la SST son prevenir lesiones y deterioro de la salud, relacionados con el trabajo a los trabajadores y proporcionar lugares de trabajo seguros y saludables; en consecuencia, es de importante crítica para la organización eliminar los peligros y minimizar los riesgos para la SST tomando medidas de prevención y protección eficaces. Cuando la organización aplica estas medidas a través de su sistema de gestión de la SST, mejoran su desempeño de la SST. Un sistema de gestión de la SST puede ser más eficaz y eficiente cuando toma acciones tempranas para abordar oportunidades de mejora del desempeño de la SST” (Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 45001:2018, pág. 10) .

1.6.4. Sistema de gestión de seguridad de la información basado en Norma Técnica NTC ISO 27001:2013

“El propósito de esta norma es, especificar los requisitos para establecer, implementar mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la seguridad de la información dentro del contexto de la organización. Incluye también los requisitos para la valoración y el tratamiento de riesgos de seguridad de la información, adaptados a las necesidades de la organización. Los requisitos establecidos en esta norma son genéricos y están previstos para ser aplicables a todas las organizaciones, independiente de su

tipo, tamaño o naturaleza”. (Norma Técnica Colombiana NTC-ISO-IEC Colombiana 27001:2013, pág. 9)

1.7. Indicadores de Proceso

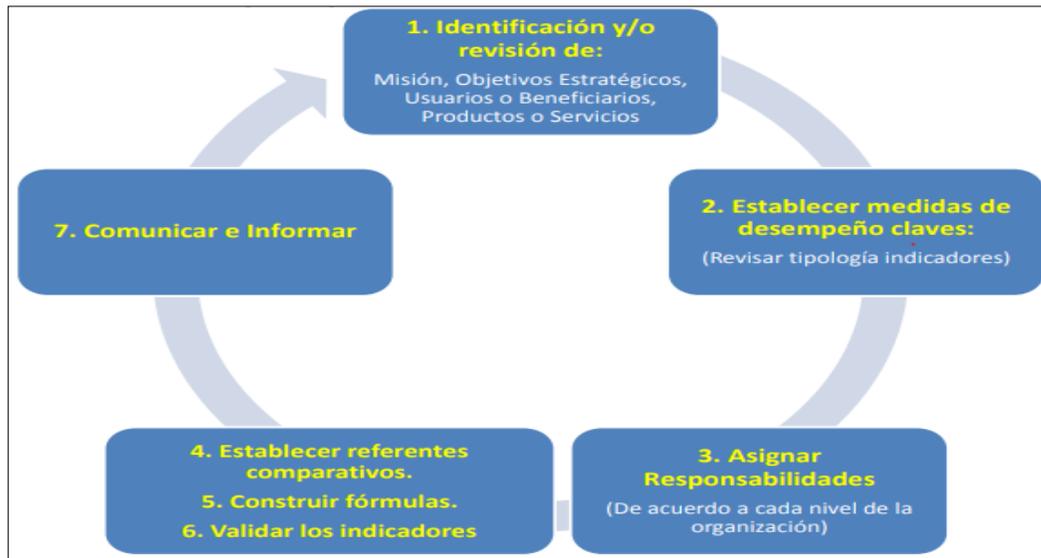
Según (Barbei, Neira, González, & Zino Arbio) un indicador es “la medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos e internos. (2018, pág. 4) En otras palabras, es una comparación entre dos o más tipos de datos que sirve para elaborar una medida cuantitativa o una observación cualitativa

Los indicadores de proceso, “se encargan de medir alguna característica específica y observable con el fin de mostrar los cambios y el progreso que se está llevando a cabo. Si estos indicadores son clave, entonces hablamos de KPI.” (Kyocera, 2020). Los KPI o indicadores clave de desempeño, “muestran cómo es el progreso de un proceso o producto en concreto, siempre relacionando dicho valor con un objetivo fijado de antemano y expresado, normalmente, de forma porcentual.” (Kyocera, 2020)

Con los indicadores de proceso, los cuales se definen alienados a los objetivos de los procesos para medir su desempeño, la entidad puede realizar seguimiento y control sobre el cumplimiento de las metas establecidas en el marco de la implementación del MIPG y los requisitos de los sistemas de gestión, en el marco de la planeación estratégica

Figura 5.

Ciclo básico del proceso de construcción de Indicadores



Nota. La figura muestra una metodología simple que se puede tener en cuenta para la construcción de un indicador. Tomado de (Guía para la construcción de indicadores de gestión, pág. 33), [en Línea]. Disponible en <https://bit.ly/3vG4mku> [Acceso: mar.05,2021]

1.7.1 Tipos de Indicadores

Los indicadores permiten determinar la efectividad, eficacia y eficiencia de la Entidad y sus procesos, son información, que puede ser utilizada por los mecanismos de control para monitorear y ajustar las acciones que un determinado sistema o proceso emprende para alcanzar el cumplimiento de los objetivos propuestos. Un indicador debe ser construido con un claro criterio de utilidad, para asegurar la disponibilidad de los datos y resultados más relevantes en el menor tiempo posible y con un menor costo. También, como lo menciona (Salgueiro), “es necesario elaborar indicadores que den cuenta de todas las dimensiones sobre las cuales el programa o las acciones de formación se han propuesto intervenir”. (2001, pág. 29). En la figura 6, se muestra un gráfico de la definición de los tipos de indicador:

- Indicadores de Gestión – Eficiencia: en este tipo de indicadores, prima la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

- Indicadores de Resultado o Producto – Eficacia: los indicadores de eficacia miden el grado en el que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados.
- Indicadores de Impacto – Efectividad: este tipo de indicador, representan el equilibrio entre eficacia y eficiencia, es decir, se es efectivo si se es eficaz y eficiente.

Figura 6.

Tipos de Indicadores de Proceso



Nota. La figura presenta un resumen de la definición de los conceptos de tipos de indicadores aprendidos en clase.

2. EMPRESA CASO DE ESTUDIO

Nombre de la Empresa: Agencia para la Reincorporación y la Normalización – ARN, antes Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR), una entidad de la rama ejecutiva del poder público, del orden nacional, la cual tiene como función, acompañar a la población que perteneció a los Grupos Armados Organizados al Margen de la Ley y que opto por dejar las armas, en su retorno a la vida civil de forma estable y duradera, como se menciona en la visión, misión y objetivos institucionales.

Ubicación: La ARN, tiene su sede principal en la ciudad de Bogotá, ubicada en la carrera 9 No 11 – 66, adicionalmente, para el cumplimiento de sus funciones la ARN cuenta con 21 sedes regionales ubicadas en ciudades principales a lo largo del territorio nacional, en donde hay presencia de las personas objeto de atención de la entidad

Características: La ARN, está conformada por alrededor de 350 funcionarios y aproximadamente 1900 contratistas, encargados de desarrollar las actividades necesarias para lograr la atención oportuna y de calidad a la población objeto.

Misión: En el año 2026, la ARN habrá contribuido a la convivencia, la Reconciliación y el desarrollo sostenible, manteniéndose como referente internacional de los procesos de Reintegración y Reincorporación

Visión: Liderar y coordinar el diseño e implementación de la política pública de reintegración y reincorporación, así como su gestión territorial, contribuyendo a la convivencia, la cultura de la legalidad, la reconciliación y el desarrollo sostenible.

Objetivos Estratégicos

- Fortalecer las capacidades, tanto individuales como colectivas, de la población objeto y de su entorno próximo.
- Promover las capacidades productivas orientadas a la sostenibilidad económica de la población objeto de atención.
- Contribuir a la convivencia y la reconciliación en los territorios.

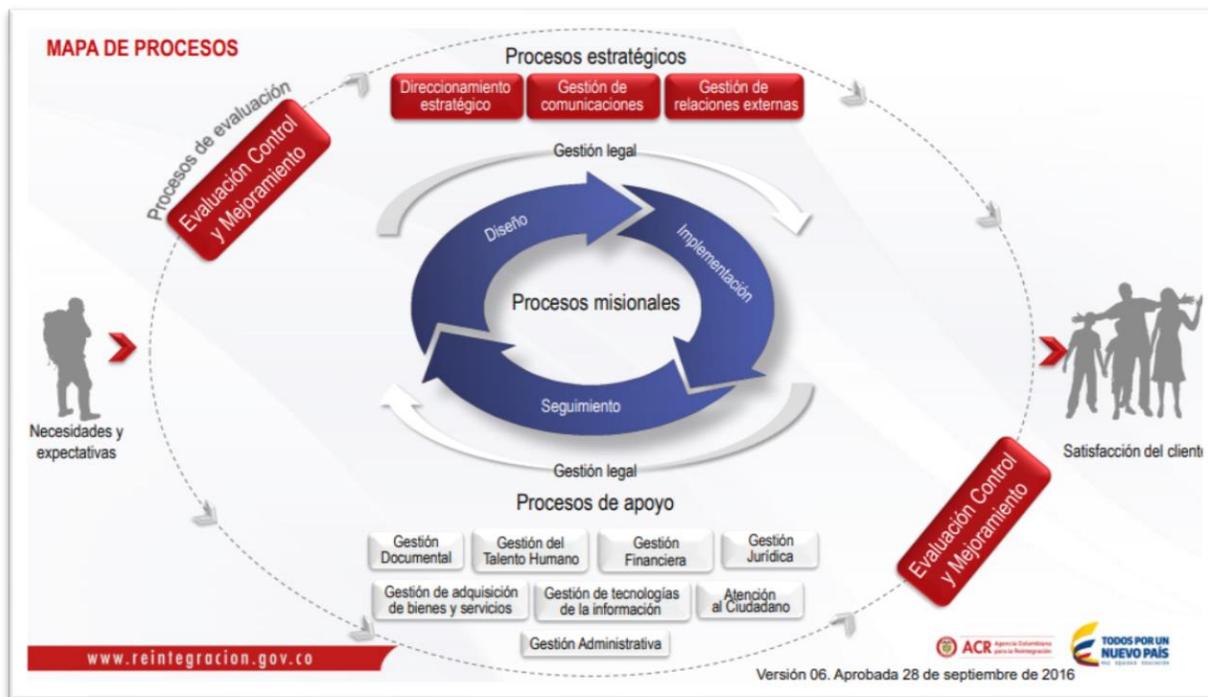
- Impulsar la corresponsabilidad y su gestión a nivel territorial para el fortalecimiento de los procesos de la ARN.
- Optimizar los procesos institucionales para el cumplimiento de la misión.

Estructura Organizacional: La ARN, cuenta con un modelo de estructura organizacional jerárquica piramidal, en cabeza del Director General, sobre quien recaen todas las responsabilidades de la entidad, y que, a medida que se desciende se puede identificar el nivel de autoridad y responsabilidad que preside

Mapa de Procesos: El mapa de procesos, está compuesto por 16 procesos (3 procesos estratégicos, 1 proceso de evaluación, 4 procesos misionales y 8 procesos de apoyo), tal y como se evidencia en la Figura 7.

Figura 7.

Mapa de procesos vigente de la ARN Versión 6



Nota. La imagen muestra el mapa de procesos de la entidad objeto de estudio. Tomado de (Agencia para la Reincorporación y la Normalización - ARN, 2016) [en Línea]. Disponible en <https://bit.ly/3pu4OkL> [Acceso: mar.05,2021]

Sistema Integrado de Gestión: Por medio de la Resolución Interna 0856 de 2014, la entidad adopto el Sistema Integrado de Gestión para la Reintegración - SINGER, sin embargo, debido a los grandes cambios institucionales por los que ha pasado la entidad, tales como cambio de nombre, misión, visión, etc., el SIG se ha quedado corto en cuanto a sus objetivos y alcance establecidos. Es por esta razón que la entidad se ve en la necesidad de realizar el proceso de implementación de un nuevo SIG articulado al MIPG, tomando como base lo que se tiene adoptado y actualizándolo a los requisitos normativos vigentes.

3. METODOLOGÍA

Esta investigación es de tipo documental y enfoque cualitativo, se lleva a cabo en cuatro etapas enfocadas en mostrar la articulación del Sistema Integrado con el MIPG, durante el proceso de actualización del Sistema Integrado de Gestión de la entidad.

3.1. Etapa 1 - Plan de trabajo

En esta etapa, se define un plan de trabajo para la implementación del SIG, el cual contiene acciones, fechas y responsables de cada acción. El objetivo del plan de trabajo es identificar cada una de las actividades que son sujeto de actualización para la implementación del nuevo SIG y cada actividad debe ir alineada a los requisitos del MIPG los cuales se identifican en la etapa 2 de diagnóstico.

Es importante que desde la alta dirección como responsable de la implementación del SIG se le haga seguimiento constante al plan de trabajo, con el fin de identificar actividades que puedan estar quedando en rezago y a futuro afecten el desarrollo del mismo.

Para la ejecución del plan de trabajo, es importante que se defina un equipo implementador, preferiblemente integrado por representantes de cada uno de los procesos que existen en la entidad, a quienes se les pueda asignar roles y responsabilidades dentro del proceso de actualización e implementación del SIG. El objetivo de esto es que exista una mayor apropiación por parte de los procesos y que adicionalmente existan diferentes puntos de vista desde la perspectiva de los procesos, para hacer más dinámico el ejercicio.

3.2. Etapa 2 – Diagnostico

En esta etapa, se realiza un diagnóstico a la entidad, con el objetivo de identificar un grado de cumplimiento de los requisitos establecidos en las dimensiones del MIPG, así como los requisitos de las normas técnicas ISO 9001:2015; ISO 14001:2015; ISO

45001:2018; e ISO 27001:201. Para ello, la entidad debe tener en cuenta dos aspectos, el contexto externo y el contexto interno.

3.2.1. Contexto externo

Verificación del contexto externo institucional, para ellos se debe realizar una revisión de la normativa expedida por el gobierno nacional, así como normas técnicas internacionales, para identificar aspectos importantes que generen impacto sobre la planeación estratégica y que puedan afectar el marco estratégico institucional de cara a la actualización del sistema y la articulación con MIPG.

3.2.2. Contexto Interno de la Entidad

Verificación del contexto estratégico institucional para determinar el impacto que tenga el contexto externo sobre la gestión de la entidad.

Verificación del Sistema Integrado, para evaluar de acuerdo al estado actual de la entidad, el grado de acoplamiento a cada una de las dimensiones y políticas del MIPG. Para ello, se cuenta con el insumo de dos instrumentos fundamentales:

- El FURAG, un instrumento aplicado por el DAFP, tipo cuestionario de preguntas, que se realiza anualmente, y que permite recopilar información importante para la toma de decisiones en materia de gestión y desempeño de las organizaciones. De igual manera facilita la evaluación del cumplimiento de los objetivos del MIPG, avances y mejoras, a partir de la información que suministra directamente la entidad.
- Matriz de requisitos de las normas que se integran al Sistema de Gestión (ISO 9001:2015; ISO 14001:2015; ISO 45001:2018; ISO 27001:2013, para cada uno de los procesos de la entidad.

3.3. Etapa 3 - Actualización de la documentación del Sistema

En esta etapa, cada uno de los procesos, deberá iniciar una validación de toda la documentación contenida al interior de sus procesos, y teniendo en cuenta los lineamientos dados por la Oficina Asesora de Planeación. Los procesos deberán determinar que documentos del sistema están sujetos de modificación o eliminación. A

su vez se debe determinar que nueva documentación surge a raíz del proceso de actualización.

3.4. Etapa 4 – Alcance, política, objetivos del SIG y los indicadores de proceso.

Para esta etapa, teniendo en cuenta los requisitos aplicables de cada una de las normas que componen el SIG, así como los requisitos establecidos por MIPG en sus dimensiones, se procede a definir el alcance del sistema, la política, construcción del objetivo del sistema, y los indicadores del proceso, con los cuales, la entidad podrá hacer seguimiento y control sobre el cumplimiento a los objetivos del sistema.

4. RESULTADOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos del desarrollo de cada una de las etapas definidas para la articulación del Sistema Integrado de Gestión de la entidad al Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG.

4.1. Plan de Trabajo

En el marco del proceso de implementación del SIG, se formuló la propuesta de un plan de trabajo, tomando como base la estructura del Sistema Integrado de Gestión existente en la entidad y se indican cuáles son las principales actividades que se identificaron deben ser actualizadas en el marco del nuevo sistema y acorde a los requisitos del MIPG. En la Figura 8, podemos ver un ejemplo de las actividades a tener en cuenta para la elaboración del plan de trabajo.

Figura 8.

Modelo Plan de Trabajo

ACCIONES	RESPONSABLES	1T	2T	3T	4T
Actualización del nombre del Sistema Integrado de Gestión.	Proceso de Direccionamiento Estratégico - Líderes de procesos y enlaces	X	X		
Actualización acto administrativo del Sistema Integrado de Gestión	Proceso de Direccionamiento Estratégico - Líderes de procesos			X	
Definición alcance del Sistema Integrado de Gestión	Proceso de Direccionamiento Estratégico - Líderes de procesos y enlaces		X	X	
Actualización de nombre de los enlaces o delegados por proceso para la implementación del Sistema.	Proceso de Direccionamiento Estratégico - Líderes de procesos	X	X		
Definición de la política y los objetivos del Sistema Integrado de Gestión	Proceso de Direccionamiento Estratégico - Líderes de procesos y enlaces		X	X	
Definición de los indicadores de proceso.	Proceso de Direccionamiento Estratégico - Líderes de procesos y enlaces	X	X		
Documentación del Sistema Integrado de Gestión (actualización, eliminación y elaboración de métodos y políticas de operación).	Proceso de Direccionamiento Estratégico - Líderes de procesos - Enlaces - Empleados públicos y contratistas.	X	X	X	
Actualización política de riesgos (incluida la Continuidad del negocio), aspectos e impactos ambientales y matriz de peligros.	Proceso de Direccionamiento Estratégico - Líderes de proceso.				X
Actualización matriz de riesgos, matriz de aspectos e impactos y matriz de peligros seguridad y salud en el trabajo.	Proceso de Direccionamiento Estratégico - Líderes de proceso.				X
Acciones de capacitación en las normas ISO – Acciones de sensibilización y empoderamiento en el SIG (Articulación con el Plan Institucional de Capacitación)	Proceso de Direccionamiento estratégico, Proceso Evaluación, Control y Mejoramiento y Proceso Talento Humano		X	X	X
Auditoría interna al sistema integrado de Gestión	Proceso de Evaluación, Control y Mejoramiento			X	X
Acciones de mejora / Planes de mejoramiento.	Líderes de proceso				X

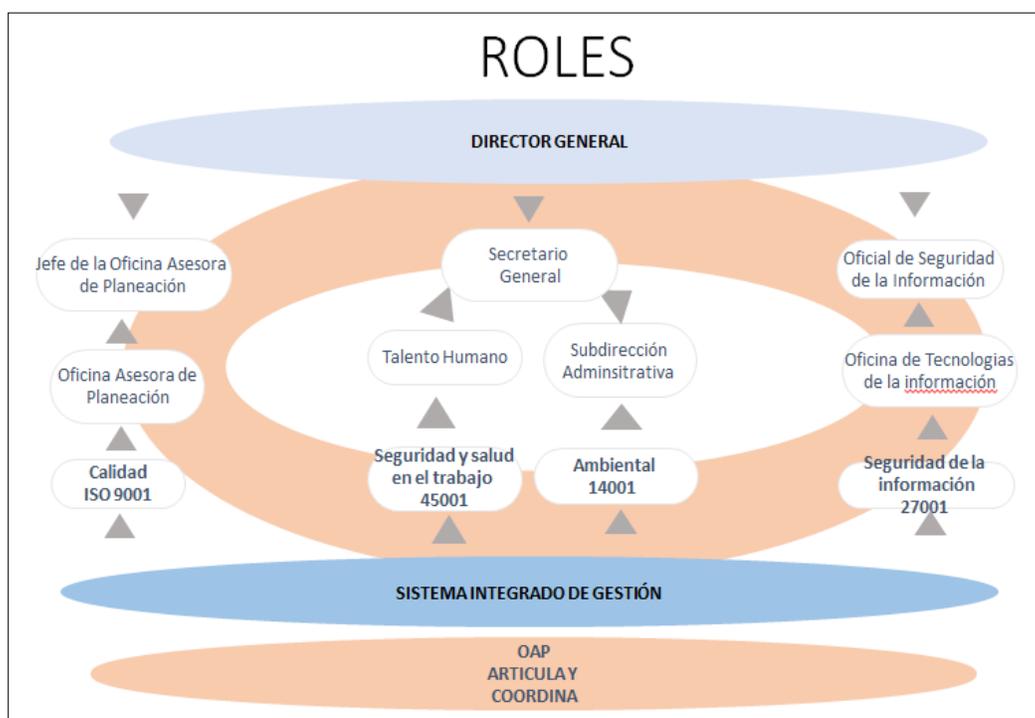
Nota. La figura presenta un diseño de plan de trabajo, con actividades puntuales para un ejercicio de revisión y actualización o implementación del SIG.

4.1.1. Equipo Implementador

Con el plan de trabajo definido, se procede a conformar un equipo de trabajo, el cual está integrado por los profesionales delegados de proceso, a quienes se les debe contextualizar los roles y responsabilidades que asumirán dentro de este proceso. Se identificaron los roles y responsabilidades de las dependencias encargadas de liderar la implementación de las normas ISO en el marco de la actualización del SIG y su articulación con el MIPG, tal y como se describe en la Figura 9.

Figura 9.

Diagrama de Roles y Responsabilidades para la articulación de los sistemas.

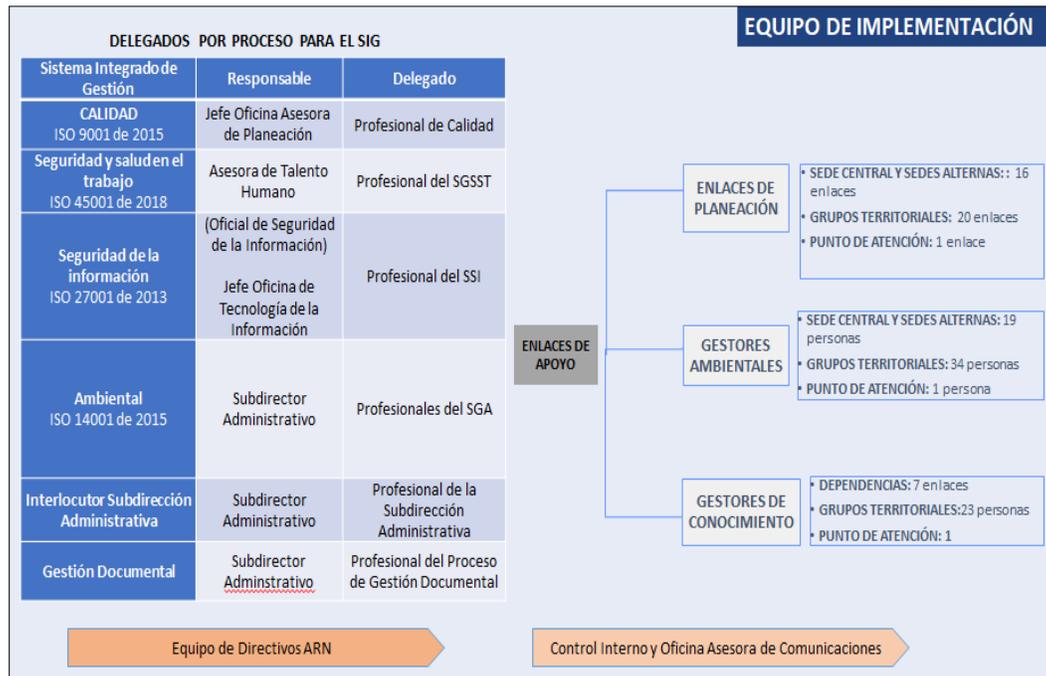


Nota. La figura la representa el rol de las dependencias que hacen parte de la implementación del SIG, de acuerdo a las normas que integran el Sistema.

Adicionalmente teniendo en cuenta que de manera paralela se va realizando la etapa de diagnóstico, es importante que al equipo implementador se le informen los resultados obtenidos en la etapa de diagnóstico.

Figura 10.

Diagrama del Equipo de Implementación del MIPG



Nota. La figura presenta la estructura de conformación del equipo de implementación del MIPG, por cada proceso responsable de cada sistema basado en norma ISO.

El equipo de Implementación, tiene la función de apoyar en la articulación del Sistema Integrado de Gestión con el MIPG, de acuerdo a las directrices recibidas en la sensibilización en el marco de la estrategia diseñada para la implementación del nuevo sistema, el cual consistió en presentar los siguientes temas:

- Marco Normativo actualizado
- Actualización del Contexto Institucional
- Normas ISO que hacen parte de la articulación del MIPG
- Que es MIPG
- Cronograma de actividades a desarrollar.
- Revisión y Actualización de la documentación del sistema.

4.2. Diagnóstico del contexto organizacional

En el marco de la actualización del Sistema Integrado de Gestión de la entidad, así como la articulación del sistema integrado con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, se realizó un análisis del contexto externo e interno de la Entidad, con el objetivo de identificar cambios buenos o adversos que rodean el entorno de la entidad, y que deben ser tenidos en cuenta en este proceso.

4.2.1. Contexto externo

El contexto externo, evalúa los diferentes aspectos que rodean el entorno de la entidad con el fin de determinar, cómo pueden afectar o beneficiar el propósito institucional, la identificación de los factores externos se registran en las matrices DOFA como amenazas y oportunidades. De acuerdo con (David), los factores que mayormente inciden en el contexto externo son “económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos” (Conceptos de la Administración Estratégica, 2003, pág. 80).

Teniendo en cuenta el marco normativo que rodea a las instituciones públicas del estado, el Gobierno Nacional expidió una serie de decretos en torno al acuerdo final de paz, que afectaron directamente las funciones y responsabilidades que tiene la entidad, en donde se identificó lo siguiente:

El Decreto Ley 897 de 2017 de la Presidencia de la República, establece en su Artículo 1, lo siguiente:

“ARTÍCULO 1°. Denominación de la Agencia Colombiana para la Reintegración de Personas y Grupos Alzados en Armas. Modifica el artículo 1 del Decreto 4138 de 2011. Modificar el artículo 1 del Decreto 4138 de 2011 en cuanto a la denominación de la Agencia Colombiana para la Reintegración de Personas y Grupos Alzados en Armas, la cual se denominará para todos los efectos "Agencia para la Reincorporación y la Normalización, ARN".” (Decreto Ley 897 de 2017)

Y continua en su articulado:

“ARTÍCULO 2º. Modifica el artículo 4 del Decreto 4138 de 2011. Modificar el artículo 4 del Decreto 4138 de 2011, el cual quedará así: ...”ARTÍCULO 4. Objeto: La Agencia para la Reincorporación y la Normalización, ARN tiene como objeto gestionar, implementar, coordinar y evaluar, de forma articulada con las instancias competentes, la política, los planes, programas y proyectos de Reincorporación y normalización de los integrantes de las FARC-EP, conforme al Acuerdo Final, suscrito entre el Gobierno Nacional y /as FARC-EP el 24 de noviembre de 2016 a través de la Unidad Técnica para la Reincorporación de las FARC-EP; y de la política de reintegración de personas y grupos alzados en armas con el fin de propender por la paz, la seguridad y la convivencia”.... Tomado textualmente del (Decreto Ley 897 de 2017)

El Decreto Ley, continua su articulado agregando más funciones y responsabilidades a la entidad, lo que indica que desde el contexto externo de la entidad se ha presentado un cambio realmente grande y significativo que impacta no solo en la misionalidad de la entidad, sino que afecta en la gestión y funcionamiento de la misma.

4.2.2. Contexto Interno

El contexto interno por su parte, evalúa el entorno donde la entidad se propone alcanzar sus objetivos estratégicos y que están bajo el control de la entidad, se registran en las matrices DOFA como debilidades y fortalezas. De acuerdo con (David), los factores que mayormente inciden en el contexto interno son “Recursos financieros, recursos tecnológicos, gerencia, personas, infraestructura, análisis de personas, Análisis de clientes” (Conceptos de la Administración Estratégica, 2003, pág. 120)

Para la revisión del contexto interno de la entidad, se analizó el impacto de las nuevas funciones y responsabilidades dadas a la entidad por intermedio del decreto ley 897 de 2017 dentro del contexto estratégico de la entidad, así como la revisión de los requisitos de las normas.

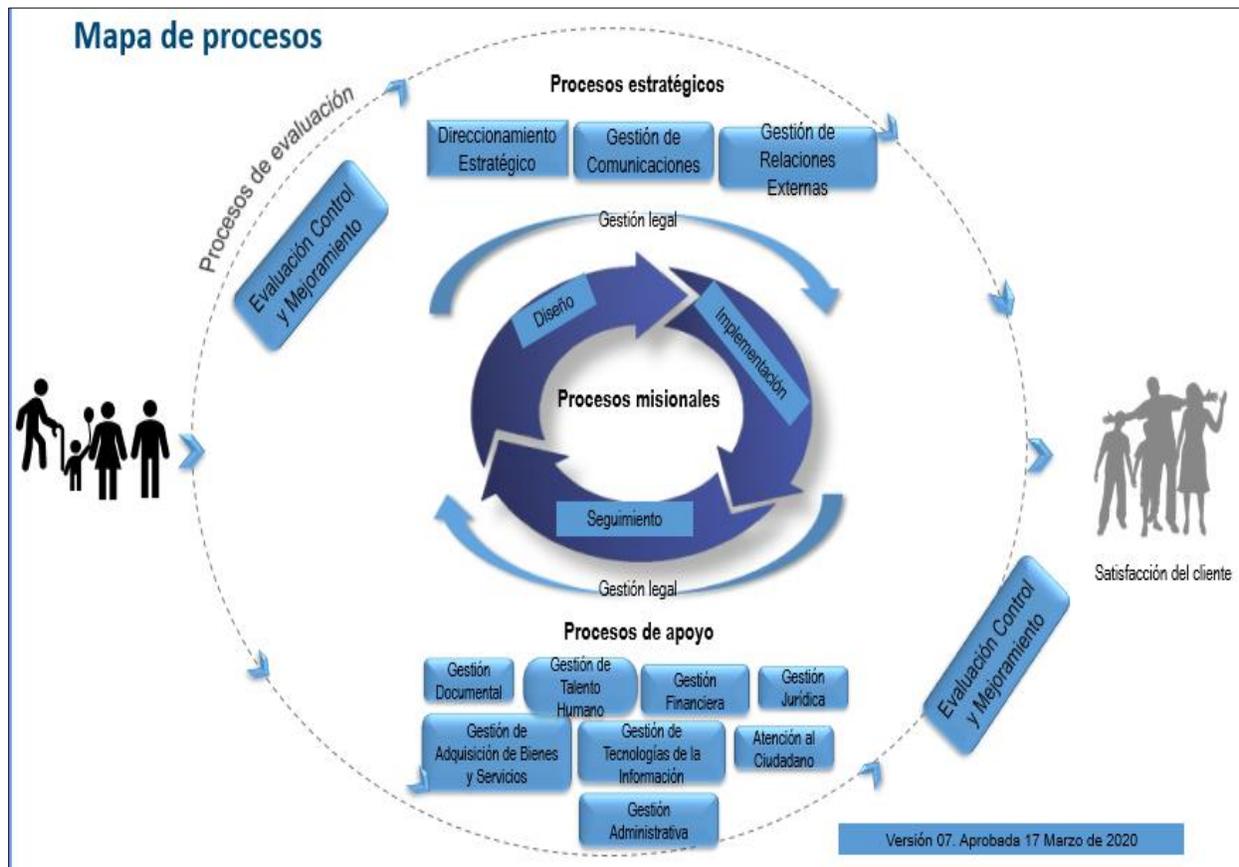
4.2.2.a Contexto Estratégico Institucional. En el marco de la dimensión del Direccionamiento Estratégico de MIPG, uno de los requisitos que define la misma es la de que “cada entidad tenga claro cuál es el propósito fundamental para el cual fue creada y que enmarca lo que debe o tiene que hacer” (Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP, 2017). La misión, visión y objetivos institucionales son los que enmarcan el propósito de la existencia de la entidad, y es así como producto del cambio del contexto externo, desde la alta dirección se procedió a realizar un cambio de la misión de la entidad, la visión y los objetivos.

De igual forma se revisó el mapa de procesos de la entidad, el cual define parte de la estructura del SIG. Este ejercicio se realizó con la participación de los líderes de proceso, quienes hicieron una revisión interna de sus procesos, identificaron propuestas de mejora las cuales fueron analizadas y presentadas en una sesión de comité institucional ante el Director General de la entidad, en donde fuera tratado únicamente este tema.

Como resultado, se identificaron mejoras a realizar dentro de la estructura de los procesos, tales como la creación de nuevos grupos de trabajo, que atendieran las nuevas obligaciones misionales de la entidad y definieran lineamientos para el nuevo grupo poblacional que será objeto de atención, pero fuera de eso la estructura inicial del mapa de procesos se mantiene y no represento un cambio significativo que implique la modificación del mapa de procesos actual, por lo tanto, se continua con los 16 procesos iniciales.

Figura 11.

Mapa de Procesos version 7 actualizada



Nota. La imagen presenta la versión actualizada del mapa de procesos, luego del análisis del contexto interno.

4.2.2.b Diagnostico Sistema Integrado de Gestión. Para este ejercicio, se llevaron a cabo mesas de trabajo con cada uno de los responsables de la implementación de los sistemas de gestión que conforman el Sistema Integrado de Gestión. Se realizó una validación uno a uno de todos los numerales que componen las normas técnicas, y su articulación a cada uno de los procesos de la entidad. Los cuales se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 2.

Requisitos aplicables Norma Técnica por cada proceso

NORMA TÉCNICA	ISO 9001:2015	ISO 14001:2015	ISO 45001:2018	ISO27001:2013
PROCESO	Estratégicos			
Direccionamiento Estratégico	4 (4.1 - 4.2 - 4.3 - 4.4), 5 (5.1 -5.2- 5.3), 6 (6.1-6.2-6.3), 7.1.6, 7.2, 7.3, 7.4, 7.5, 8.1, 9.1, 9.3, 10 (10.1-10.2-10.3)	4 (4.1 - 4.2 - 4.3 - 4.4), 5 (5.1 -5.2- 5.3), 6 (6.1-6.2), 7 (7.1- 7.2 - 7.3 - 7.4.1, 7.4.2, -7.5), 8 (8.1-8.2), 9 (9.1, 9.3), 10 (10.1-10.2-10.3)	4 (4.1 - 4.2 - 4.3 - 4.4), 5 (5.1 -5.2- 5.3 5.4), 6 (6.1-6.2), 7 (7.1-7.2 - 7.3 - 7.4 - 7.5), 8 (8.1-8.2), 9 (9.1, 9.3), 10 (10.1-10.2 - 10.3)	4 (4.1 - 4.2 - 4.3 - 4.4), 5 (5.1 - 5.2 - 5.3), 6 (6.1.1 - 6.1.2 - 6.1.3 - 6.2), 7 (7.1 - 7.2 - 7.3 - 7.4 - 7.5.1 - 7.5.2 - 7.5.3), 8 (8.1 - 8.2 - 8.3), 9 (9.1 - 9.3), 10 (10.1 - 10.2) Anexo A (A.5 - A.6.1.1 - A.6.1.2 - A.6.1.5 - A.6.2.1 - A.6.2.2 - A.8.2.3 - A.9.1.1 - A.9.2.2 - A.9.2.5 - A.9.2.6 - A.9.3.1 - A.10 - A.11.2.8 - A.11.2.9 - A.13.2.1 - A.13.2.2 - A.13.2.3 - A.13.2.4 - A.15.2.1 - A.15.2.2 - A.16 - A.17.1.1 - A.17.1.2 - A.17.1.3 - A.18.1.1 - A.18.1.3 - A.18.1.4 - A.18.1.5 - A.18.2.1 - A.18.2.2)
Gestión de Comunicaciones	6 (6.1-6.2-6.3),5.2.2, 7.3, 7.4, 7.5, 9.1, 10 (10.1-10.2-10.3)	6 (6.1 -6.2), 7 ((7.4, (7.4.1.-7.4.2 -7.4.3) 7.5 (7.5.2 - 7.5.3)), 8 (8.1-8.2), 10 (10.1-10.2-10.3).	6 (6.1(6.1.3)-6.2(6.2.1)), 7 (7.3 -7.4-7.5), 8 (8.1) 9 (9.1.1 - 9.3) 10 (10.1 - 10.2 - 10.3)	7 (7.3 - 7.4 - 7.5.1 b), 8 (8.1 - 8.2 - 8.3), 10 (10.1 - 10.2) Anexo A (A.9.2.2 - A.9.2.5 - A.9.2.6 - A.9.3.1 - A.11.2.8 - A.11.2.9 - A.13.2.2 - A.13.2.3 - A.13.2.4 - A.15.2.1 - A.15.2.2 - A.16.1.3 - A.17.1.3 - A.18.1.3 - A.18.1.4 - A.18.1.5 - A.18.2.2)

Gestión de Relaciones Externas	6 (6.1-6.2-6.3), 7.3, 7.5, 9.1, 10 (10.1-10.2-10.3)	6 (6.1-6.2), 7. (7.3, 7.4.2, 7.5), 8 (8.1-8.2), 10 (10.1-10.2-10.3)	6 (6.1-6.2) 7(7.3) 8 (8.2) 9 (9.1) 10 (10.1-10.2 - 10.3)	7 (7.3, 7.5.1. b), 8 (8.1 - 8.2 - 8.3), 10 (10.1 - 10.2) Anexo A (A.9.2.2 - A.9.2.5 - A.9.2.6 - A.9.3.1 - A.11.2.8 - A.11.2.9 - A.13.2.2 - A.13.2.3 - A.13.2.4 - A.15.2.1 - A.15.2.2 - A.16.1.3 - A.17.1.3 - A.18.1.3 - A.18.1.4 - A.18.1.5 - A.18.2.2)
PROCESO	Misionales			
Implementación	6 (6.1-6.2-6.3), 7.1.5, 7.1.6., 7.5, 8 (8.1 - 8.2 - 8.3, 8.5, 8.6, 8.7), 9.1, 10 (10.1-10.2-10.3)	6 (6.1-6.2), 7.3, 7.4.2, 8 (8.1-8.2), 9.1, 10 (10.1-10.2-10.3)	5 (5.4) 6 (6.1-6.2) 7 (7.2-7.3) 8 (8.1-8.2) 9 (9.1) 10 (10.1-10.2 - 10.3)	7 (7.3, 7.5.1. b), 8 (8.1 - 8.2 - 8.3), 10 (10.1 - 10.2) Anexo A (A.9.2.2 - A.9.2.5 - A.9.2.6 - A.9.3.1 - A.11.2.8 - A.11.2.9 - A.13.2.2 - A.13.2.3 - A.13.2.4 - A.15.2.1 - A.15.2.2 - A.16.1.3 - A.17.1.3 - A.18.1.3 - A.18.1.4 - A.18.1.5 - A.18.2.2)
Diseño	6 (6.1-6.2-6.3), 7.5, 9.3, 8 (8.1 - 8.2 - 8.3, 8.5, 8.6, 8.7), 9.1, 10 (10.1-10.2-10.3)	6 (6.1-6.2), 7.3, 7.4.2, 8 (8.1-8.2), 9.1, 10 (10.1-10.2-10.3)	5 (5.4) 6 (6.1-6.2) 7 (7.2-7.3) 8 (8.1-8.2) 9 (9.1) 10 (10.1-10.2 - 10.3)	7 (7.3, 7.5.1. b), 8 (8.1 - 8.2 - 8.3), 10 (10.1 - 10.2) Anexo A (A.9.2.2 - A.9.2.5 - A.9.2.6 - A.9.3.1 - A.11.2.8 - A.11.2.9 - A.13.2.2 - A.13.2.3 - A.13.2.4 - A.15.2.1 - A.15.2.2 - A.16.1.3 - A.17.1.3 - A.18.1.3 - A.18.1.4 - A.18.1.5 - A.18.2.2)
Seguimiento	6 (6.1-6.2-6.3), 7.1.5, 7.1.6, 7.5, 8 (8.1 - 8.2 - 8.3, 8.5, 8.6, 8.7), 9.1, 10 (10.1-10.2-10.3)	6 (6.1-6.2), 7.3, 7.4.2, 8 (8.1-8.2), 9.1, 10 (10.1-10.2-10.3)	5 (5.4) 6 (6.1-6.2) 7 (7.2-7.3) 8 (8.1-8.2) 9 (9.1) 10 (10.1-10.2 - 10.3)	7 (7.3 7.5.1. b), 8 (8.1 - 8.2 - 8.3), 10 (10.1 - 10.2) Anexo A (A.9.2.2 - A.9.2.5 - A.9.2.6 - A.9.3.1 - A.11.2.8 - A.11.2.9 - A.13.2.2 - A.13.2.3 - A.13.2.4 - A.15.2.1 - A.15.2.2 - A.16.1.3 - A.17.1.3 - A.18.1.3 - A.18.1.4 - A.18.1.5 - A.18.2.2)

Gestión legal	6 (6.1-6.2-6.3), 7.5, 8 (8.1 - 8.2 - 8.3, 8.5, 8.6, 8.7), 9.1, 10 (10.1-10.2-10.3)	6 (6.1-6.2), 7.3, 7.4.2, 8 (8.1-8.2), 9.1, 10 (10.1-10.2-10.3)	5 (5.4) 6 (6.1-6.2) 7 (7.2-7.3) 8 (8.1-8.2) 9 (9.1) 10 (10.1-10.2 - 10.3)	7 (7.3, 7.5.1. b), 8 (8.1 - 8.2 - 8.3), 10 (10.1 - 10.2) Anexo A (A.9.2.2 - A.9.2.5 - A.9.2.6 - A.9.3.1 - A.11.2.8 - A.11.2.9 - A.13.2.2 - A.13.2.3 - A.13.2.4 - A.15.2.1 - A.15.2.2 - A.16.1.3 - A.17.1.3 - A.18.1.3 - A.18.1.4 - A.18.1.5 - A.18.2.2)
PROCESO	Apoyo			
Gestión Documental	6 (6.1-6.2-6.3), 7.5, 9.1, 10 (10.1-10.2-10.3)	6 (6.1-6.2), 7.3, 7.4.2, 7.5 (7.5.2 -7.5.3), 8 (8.1-8.2) 9.1, 10 (10.1-10.2-10.3)	5 (5.4) 6 (6.1-6.2) 7 (7.2-7.3-7.5) 8 (8.1- 8.2) 9 (9.1) 10 (10.1-10.2 - 10.3)	7 (7.3 - 7.5.1. b, 7.5.2 - 7.5.3), 8 (8.1 - 8.2 - 8.3), 10 (10.1 - 10.2) Anexo A (A.8.2 - A.8.3 - A.9.2.2 - A.9.2.5 - A.9.2.6 - A.9.3.1 - A.11.2.8 - A.11.2.9 - A.13.2.2 - A.13.2.3 - A.13.2.4 - A.15.2.1 - A.15.2.2 - A.16.1.3 - A.17.1.3 - A.18.1.3 - A.18.1.4 - A.18.1.5 - A.18.2.2)
Gestión jurídica	6 (6.1-6.2-6.3), 7.5, 9.1, 10 (10.1-10.2-10.3)	6 (6.1-6.2), 7.3, 7.5 (7.5.2 -7.5.3), 8 (8.1-8.2), 9.1, 10 (10.1-10.2-10.3)	5 (5.4) 6 (6.1-6.2) 7 (7.2-7.3-7.5) 8 (8.1- 8.2) 9 (9.1) 10 (10.1-10.2 - 10.3)	7 (7.3 - 7.5.1. b), 8 (8.1 - 8.2 - 8.3), 10 (10.1 - 10.2) Anexo A (A.9.2.2 - A.9.2.5 - A.9.2.6 - A.9.3.1 - A.11.2.8 - A.11.2.9 - A.13.2.2 - A.13.2.3 - A.13.2.4 - A.15.2.1 - A.15.2.2 - A.16.1.3 - A.17.1.3 - A.18.1.2 - A.18.1.3 - A.18.1.4 - A.18.1.5 - A.18.2.2)
Adquisición de bienes y servicios	6 (6.1-6.2-6.3), 7.1.1, 7.1.2, 7.1.3, 7.5, 8.4, 9.1, 10 (10.1-10.2-10.3)	6 (6.1-6.2), 7.1, 7.2, 7.3, 7.4.2, 7.5 (7.5.2 -7.5.3), 8 (8.1-8.2)	5(5.4) 6 (6.1-6.2) 7(7.2-7.3) 8 (8.1-8.2) 9(9.1) 10(10.1-10.2-10.3)	7 (7.3 - 7.5.1. b), 8 (8.1 - 8.2 - 8.3), 10 (10.1 - 10.2) Anexo A (A.7.2.1 - A.7.2.2 - A.7.3 - A.9.2.2 - A.9.2.5 - A.9.2.6 - A.9.3.1 - A.11.2.8 -

		9.1, 10 (10.1-10.2-10.3)		A.11.2.9 - A.13.2.2 - A.13.2.3 - A.13.2.4 - A.15.1 - A.15.2.1 - A.15.2.2 - A.16.1.3 - A.17.1.3 - A.18.1.1 - A.18.1.3 - A.18.1.4 - A.18.1.5 - A.18.2.2)
Gestión Financiera	6 (6.1-6.2-6.3), 7.1.1., 7.5, 9.1, 10 (10.1-10.2-10.3)	6 (6.1-6.2), 7.1, 7.3, 7.4.2, 7.5 (7.5.2 -7.5.3), 8 (8.1-8.2) 9.1, 10 (10.1-10.2-10.3)	5 (5.4) 6 (6.1-6.2) 7 (7.2-7.3) 8 (8.1-8.2) 9 (9.1) 10 (10.1-10.2-10.3)	7 (7.3 - 7.5.1. b), 8 (8.1 - 8.2 - 8.3), 10 (10.1 - 10.2) Anexo A (A.9.2.3 - A.9.2.5 - A.9.2.6 - A.9.2.2 - A.9.3.1 - A.11.2.8 - A.11.2.9 - A.13.2.2 - A.13.2.3 - A.13.2.4 - A.15.2.1 - A.15.2.2 - A.16.1.3 - A.17.1.3 - A.18.1.3 - A.18.1.4 - A.18.1.5 - A.18.2.2)
Gestión Administrativa	6 (6.1-6.2-6.3), 7.1.1, 7.1.3, 7.1.4., 7.5, 9.1, 10 (10.1-10.2-10.3)	4 (4.1 - 4.2 - 4.3 - 4.4), 5 (5.1 -5.2- 5.3), 6 (6.1-6.2), 7 (7.1- 7.2 - 7.3 -7.4 -7.5), 8 (8.1-8.2), 9 (9.1, 9.3), 10 (10.1-10.2-10.3)	5(5.4) 6 (6.1-6.2) 7 (7.2-7.3) 8 (8.1-8.2) 9 (9.1) 10 (10.1-10.2 - 10.3)	7 (7.3 - 7.5.1. b), 8 (8.1 - 8.2 - 8.3), 10 (10.1 - 10.2) Anexo A (A.6.2.1 - A.8.1 - A.8.3 - A.9.2.2 - A.9.2.5 - A.9.2.6 - A.9.3.1 - A.11.1 - A.11.2.1 - A.11.2.2 - A.11.2.3 - A.11.2.5 - A.11.2.6 - A.11.2.8 - A.11.2.9 - A.12.1.2 - A.12.1.3 - A.12.4.2 - A.12.4.4 - A.13.2.2 - A.13.2.3 - A.13.2.4 - A.15.2.1 - A.15.2.2 - A.16.1.3 - A.17.1.1 - A.17.1.2 - A.17.1.3 - A.18.1.3 - A.18.1.4 - A.18.1.5 - A.18.2.2)

Gestión de Tecnologías de la Información	6 (6.1-6.2-6.3), 7.1.1, 7.1.3, 7.5, 9.1, 10 (10.1-10.2-10.3)	6 (6.1-6.2), 7.1, 7.3, 7.4.2, 7.5 (7.5.2 -7.5.3), 8 (8.1-8.2), 9.1, 10 (10.1-10.2-10.3)	5 (5.4) 6 (6.1-6.2) 7 (7.2-7.3) 8 (8.1-8.2) 9 (9.1) 10 (10.1-10.2 - 10.3)	4 (4.1 - 4.2 - 4.3 - 4.4), 5 (5.1 - 5.2 - 5.3), 6 (6.1.1 - 6.1.2 - 6.1.3 - 6.2), 7 (7.2 - 7.3 - 7.4, 7.5, (7.5.1 - 7.5.2 - 7.5.3)), 8 (8.1 - 8.2 - 8.3), 9 (9.1), 10 (10.1 - 10.2) Anexo A (A.6.1.3 - A.6.1.4 - A.6.2.1 - A.6.2.2 - A.8.3 - A.9.1.2 - A.9.2.1 - A.9.2.2 - A.9.2.3 - A.9.2.4 - A.9.2.5 - A.9.2.6 - A.9.3.1 - A.9.4 - A.10 - A.11.2.3 - A.11.2.4 - A.11.2.6 - A.11.2.7 - A.11.2.8 - A.11.2.9 - A.12 - A.13.1 - A.13.2.1 - A.13.2.2 - A.13.2.3 - A.13.2.4 - A.14 - A.15.2.1 - A.15.2.2 - A.16 - A.17.1.3 - A.17.2.1 - A.18.1.1 - A.18.1.3 - A.18.1.4 - A.18.1.5 - A.18.2.2 - A.18.2.3)
Gestión de Talento Humano	6 (6.1-6.2-6.3), 7.1, 7.1.1, 7.1.2, 7.1.4, 7.2, 7.3, 7.5, 9.1, 10 (10.1-10.2-10.3)	6 (6.1-6.2), 7 (7.1- 7.2 - 7.3, 7.4.2), 7.5 (7.5.2 -7.5.3), 8 (8.1-8.2), 9.1, 10 (10.1-10.2-10.3)	5(5.1, 5.2, 5.3, 5.4) 6 (6.1-6.2) 7(7.2-7.3- 7.4 - 7.5) 8 (8.1-8.2) 9(9.1-9.2) 10(10.1-10.2 - 10.3)	7 (7.2 - 7.3 - 7.5.1. b), 8 (8.1 - 8.2 - 8.3), 10 (10.1 - 10.2) Anexo A (A.6.1.1 - A.6.1.2 - A.6.2.2 - A.7.2.1 - A.7.2.2 - A.7.2.3 - A.7.3 - A.9.2.2 - A.9.2.5 - A.9.2.6 - A.9.3.1 - A.11.2.8 - A.11.2.9 - A.13.2.2 - A.13.2.3 - A.13.2.4 - A.15.2.1 - A.15.2.2 - A.17.1.3 - A.18.1.3 - A.18.1.4 - A.18.1.5 - A.18.2.2)
Atención al ciudadano	6 (6.1-6.2-6.3), 7.5, 9.1, 10 (10.1-10.2-10.3)	6 (6.1-6.2), 7 (7.3), 7.4.2, 7.5 (7.5.2 - 7.5.3), 8 (8.1-8.2), 9.1, 10	5 (5.4) 6 (6.1-6.2) 7 (7.2-7.3) 8 (8.1-8.2) 9 (9.1) 10 (10.1-10.2 - 10.3)	7 (7.3 - 7.5.1. b), 8 (8.1 - 8.2 - 8.3), 10 (10.1 - 10.2) Anexo A (A.9.2.2 - A.9.2.5 - A.9.2.6 - A.9.3.1 - A.11.2.8 - A.11.2.9 - A.13.2.2 - A.13.2.3 - A.13.2.4 - A.15.2.1 - A.15.2.2 - A.16.1.3 -

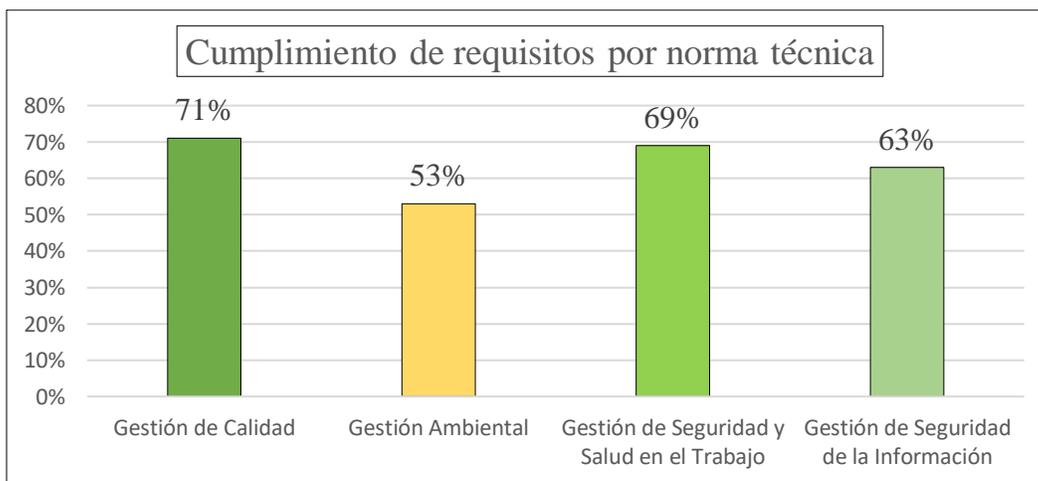
		(10.1-10.2-10.3)		A.17.1.3 - A.18.1.3 - A.18.1.4 - A.18.1.5 - A.18.2.2)
PROCESO	Evaluación			
Evaluación, seguimiento y monitoreo	6 (6.1-6.2-6.3), 7.5, 9(9.1, 9.2), 10 (10.1-10.2-10.3)	6 (6.1-6.2), 7 (7.3 - 7.4.2 - 7.4.3), 7.5 (7.5.2 -7.5.3), 8 (8.1-8.2), 9 (9.1, 9.2), 10 (10.1-10.2-10.3)	5(5.4) 6 (6.1-6.2) 7 (7.3-7.4-7.5) 9 (9.1-9.2-9.3) 10 (10.1-10.2 - 10.3)	7 (7.3 - 7.5.1. b), 8 (8.1 - 8.2 - 8.3), 9.2, 10 (10.1 - 10.2) Anexo A (A.9.2.2 - A.9.2.5 - A.9.2.6 - A.9.3.1 - A.11.2.8 - A.11.2.9 - A.13.2.2 - A.13.2.3 - A.13.2.4 - A.15.2.1 - A.15.2.2 - A.16.1.3 - A.17.1.3 - A.18.1.3 - A.18.1.4 - A.18.1.5 - A.18.2.2)

Nota. La tabla muestra la identificación de los requisitos por numerales de las normas que componen el SIG, aplicables a cada uno de los procesos.

Producto de esta evaluación, en la Figura 12, se muestra el nivel de cumplimiento de los requisitos de cada una de las cuatro normas ISO que componen el Sistema Integrado de Gestión, en el marco de la articulación del MIPG. Para ello se hizo una validación uno a uno del cumplimiento de cada requisito en cada proceso

Figura 12.

Cumplimiento de requisitos por norma técnica ISO



Nota. La figura presenta el porcentaje de cumplimiento de los requisitos de cada una de las cuatro normas ISO, producto de la evaluación de requisitos.

En este ejercicio se pueden observar que los resultados indican que la entidad cuenta con un importante avance en el cumplimiento de los requisitos de las normas ISO, lo que indica un buen punto de partida en el proceso de articulación al MIPG.

a) Se puede evidenciar que el nivel de implementación de los sistemas evaluados, se encuentran en nivel medio de implementación, todos arriba del 50%

b) Si bien es cierto, las normas ISO que enmarcan la implementación de los sistemas que conforman el Sistema Integrado de Gestión, están diseñadas bajo la estructura de alto nivel, el contenido específico de cada numeral tiene diferencias que responden a la particularidad de cada norma, esta variación de cada numeral, se ve reflejada en el porcentaje de cumplimiento resultado del diagnóstico de cada norma.

c) El cálculo del nivel de implementación de cada uno de los sistemas, se obtuvo de la evaluación de los avances particulares en relación con las acciones que se deben realizar para la integración de cada uno de los sistemas, como son:

- Actualización del contexto estratégico
- Revisión y actualización de política y objetivos del Sistema Integrado
- Alcance del sistema
- Identificación de requisitos de las partes interesadas
- Actualización de mapa de riesgos
- Definición e implementación de la Gestión del cambio institucional
- Actualización de matriz de flujos de información con información específica de cada sistema (Qué comunicar; Cuándo comunicar; A quién comunicar; Como comunicar)
- Contar con toda la información documentada requerida por la norma y con toda la información documentada identificada y requerida por la Entidad.

d) De acuerdo con la información recolectada, resalta que el numeral 8 – OPERACIÓN, el cual se refiere a los requisitos del producto particular, inherente al

objetivo de cada norma técnica, es el que cuenta con mejor promedio de calificación. Esto significa que la Entidad, cuenta con un importante avance en la implementación de las normas técnicas ISO.

e) Es importante que una vez se cuente con el Sistema Integrado de Gestión documentado, se realice una Auditoria Interna y posteriormente Revisión por la Dirección.

4.2.2.c Diagnóstico FURAG – MIPG - El diligenciamiento del formulario FURAG vigencia 2019, se realizó de acuerdo a los lineamientos establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública, durante el primer semestre de año 2020, el cual evalúa de manera integral, la gestión de la entidad en el marco de las dimensiones y políticas del MIPG, y el avance del MECI. Este ejercicio permite que las entidades tengan como parte de su autodiagnóstico una valoración mucho más completa en comparativa con otras entidades, teniendo un panorama claro del punto de partida para la articulación del SIG y el MIPG, en cuanto a la gestión de la entidad y a las dimensiones y políticas que componen el modelo. Los resultados de la medición de desempeño institucional nación – rama ejecutiva 2019, se encuentran publicados en la página web del (micro sitio de MIPG - Resultados Medición: Departamento Administrativo de la Función Pública).

El índice de desempeño institucional, el cual se describe en la Figura 13., y que corresponde al porcentaje total de cumplimiento de la entidad, con relación al cumplimiento de los requisitos establecidos por el MIPG, y el promedio de las entidades del sector presidencia, al cual pertenece la Agencia.

Figura 13.

Índice de Desempeño Institucional



Nota. La imagen muestra la calificación obtenida por la Entidad en el año 2019, en la medición del índice de desempeño institucional. Tomado de (micro sitio de MIPG - Resultados Medición: Departamento Administrativo de la Función Pública) , [en Línea]. Disponible en <https://bit.ly/3njZkX4> [Acceso: abr.03,2021]

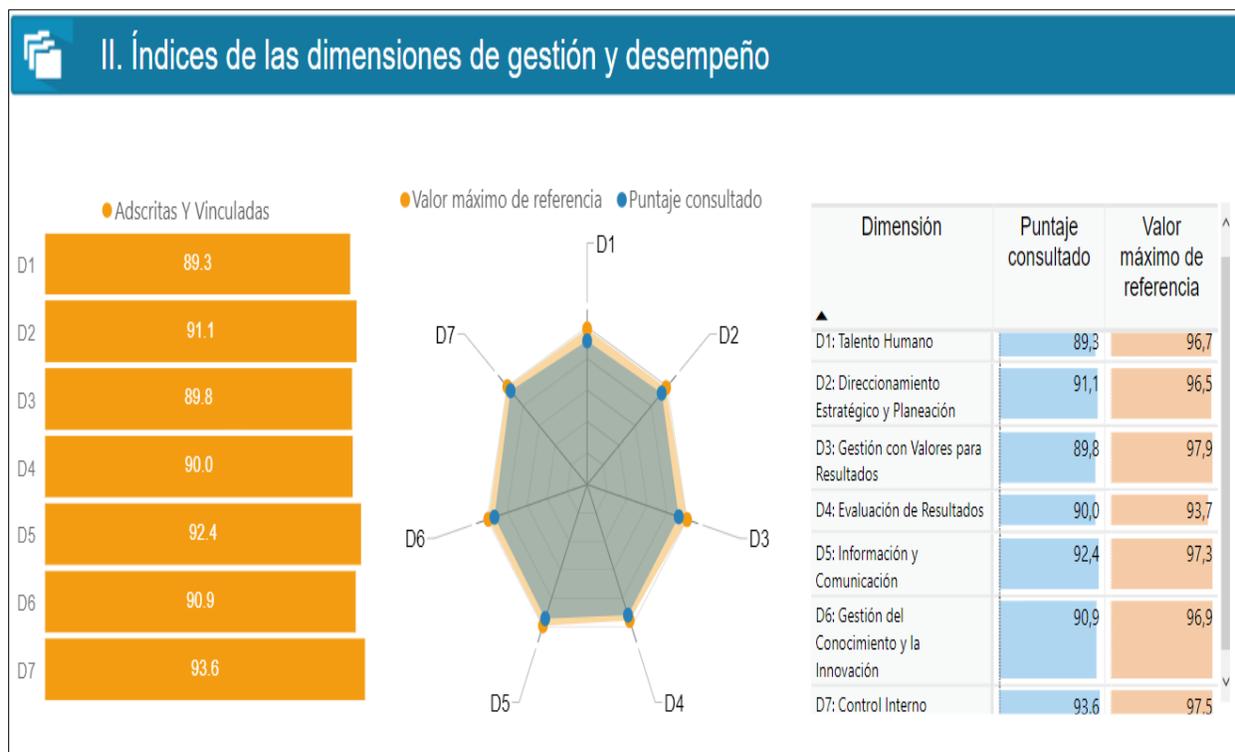
En la gráfica se evidencia una calificación del 90.7%, 10 puntos por encima del promedio de las instituciones del sector de presidencia, lo que representa un comportamiento sobresaliente en el desarrollo de la gestión institucional de la entidad, en el marco de la implementación de las políticas del MIPG

Teniendo en cuenta la importancia del índice de desempeño institucional, para la toma de decisiones, dentro de nuestro análisis ya podemos tener identificado un primer indicador de articulación del SIG y el MIPG. El cual nos señala que la entidad ya cuenta con un avance en la gestión realizada que le permite estar cerca de cumplir con el 100% de los requisitos de las dimensiones del MIPG.

A continuación, en la Figura 14, presenta el Índice de cumplimiento de cada una de las siete dimensiones de MIPG de acuerdo con el diagnóstico FURAG, con respecto al promedio total de las entidades del sector presidencia.

Figura 14.

Índice de cumplimiento dimensiones MIPG



Nota. La imagen muestra los resultados de la Medición de las siete dimensiones del MIPG. Tomado de (micro sitio de MIPG - Resultados Medición: Departamento Administrativo de la Función Pública) , [en Línea]. Disponible en <https://bit.ly/3njZkX4> [Acceso: abr.03,2021]

Sobre el particular se puede observar que la diferencia porcentual que existe entre, el índice de cumplimiento de cada una de las dimensiones del MIPG de la entidad, con respecto al valor promedio del índice de cada una de las dimensiones de MIPG para todas las entidades del sector, son valores muy cercanos, lo que permite identificar que hay cosas que se están haciendo correctamente, lo que puede representar una fácil alienación del SIG con el MIPG, y que adicionalmente pueden ser objeto de mejora, para

lograr una mejor puntuación en próximas evaluaciones de desempeño institucional. En la Figura 15., presenta el índice de cumplimiento de la entidad, en relación a cada una de las políticas de MIPG, las cuales entraremos a analizar de acuerdo a los resultados obtenidos.

Figura 15.

Índice de cumplimiento Políticas de MIPG



Nota. La imagen presenta un semáforo con los resultados de la medición de las políticas de las dimensiones del MIPG. Tomado de (micro sitio de MIPG - Resultados Medición: Departamento Administrativo de la Función Pública) , [en Línea]. Disponible en <https://bit.ly/3njZkX4> [Acceso: abr.03,2021]

Se observa que las políticas de Control Interno, Planeación Institucional, Gobierno Digital, Transparencia y acceso a la Información, Participación Ciudadana, Gestión del Conocimiento, Gestión Estratégica del Talento Humano y Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional, tuvieron una calificación por encima del 90%. Sin embargo, políticas como Gestión Presupuestal y Eficiencia en el Gasto Público, Defensa Jurídica, y Racionalización de Trámites, se encuentran por debajo de 80%, es decir que las

acciones que se desarrollan en el marco del cumplimiento de estas políticas, deben ser sujeto de revisión y de mejora para fortalecer la articulación del SIG con el MIPG y subir la calificación en la próxima evaluación.

En un primer análisis comparativo de los instrumentos de diagnóstico, se puede apreciar una alineación entre los resultados obtenidos, teniendo en cuenta que las normas de Gestión de Calidad, Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y Gestión de Seguridad de la Información, son las que tienen un avance significativo en cuanto al cumplimiento de sus requisitos, y estas normas están asociadas a las políticas de MIPG con mejor puntuación.

A continuación, las 7 dimensiones del MIPG con las políticas que integran cada una, junto con los principales aspectos por mejorar identificados, teniendo en cuenta los requisitos generales de las políticas que se encuentran descritos en el numeral 1.5 del presente documento:

➤ Primera Dimensión: Talento Humano (corazón del MIPG)

Comprende al activo más importante de cualquier entidad, ya que, a través de esta dimensión, se gestiona el talento humano de la entidad, quienes son los que al final con su trabajo ayudan a cumplir la misión

El autodiagnóstico evidencia un grado de cumplimiento de la primera dimensión del 89.3%, dado a que hay aspectos por mejorar en cada una de las políticas que componen la dimensión como lo son:

Políticas Asociadas:

- Gestión Estratégica del Talento Humano (90.4%)

Establecer en la planta de personal de la entidad (o documento que contempla los empleos de la entidad) los empleos suficientes para cumplir con los planes y proyectos, ya que se encuentran cargos en vacancia definitiva sobre los cuales la entidad debería lograr someter pronto a concursos de mérito o en su defecto implementar procesos

meritocráticos para vincular los servidores en cargos de planta temporal, dado que la cantidad de personas vinculadas por la figura de prestación de servicios es bastante alta

- Integridad (82.3%)

Con el objetivo de promover la integridad de los empleados públicos y contratistas de la entidad, las recomendaciones están orientadas a realizar mejoras al código de integridad a partir de las recomendaciones y/o sugerencias por parte de los servidores e identificar declaración de conflictos de interés que influyan en la integridad de los empleados.

➤ Segunda Dimensión: Direccionamiento Estratégico y Planeación (Planear)

Establece los planes a corto y mediano plazo, lo que permite trazar las rutas de acción, priorizar recursos y focalizar sus procesos para alcanzar resultados.

El autodiagnóstico evidencia un grado de cumplimiento de la segunda dimensión del 91.1%, dado a que hay aspectos por mejorar en cada una de las políticas que componen la dimensión como lo son:

Políticas Asociadas:

- Planeación Institucional 92.8%

Fortalecer el uso de medios digitales para fortalecer la participación ciudadana, en los ejercicios de formulación de políticas, programas y proyectos, definidas en la estrategia de participación ciudadana de la entidad.

- Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público 67.6%

Realizar una planificación completa y realista, para la constitución de reservas presupuestales para la vigencia fiscal.

➤ Tercera Dimensión: Gestión con Valores para el Resultado (Hacer)

Esta dimensión, se pone en marcha con procesos ágiles y transparentes, los planes de acción que se definen en la dimensión del Direccionamiento Estratégico y Planeación, siempre orientados hacia las metas propuestas y la optimización de recursos.

El autodiagnóstico evidencia un grado de cumplimiento de la tercera dimensión del 89.8%, dado a que hay aspectos por mejorar en cada una de las políticas que componen la dimensión como lo son:

Políticas Asociadas:

- Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos 83.2%

El fortalecimiento organizacional está alineado a la política de talento humano, en la cual se recomienda establecer en la planta de personal de la entidad los empleos suficientes para cumplir con los planes y proyectos.

- Racionalización de Trámites 78.2%

La entidad debe fortalecer la estrategia de identificación de trámites y otros procedimientos administrativos para su posterior racionalización, para ello debe realizar una revisión en detalle de los procesos misionales y de apoyo en los que tenga participación el usuario y establecer las metas de racionalización de tramites en el plan anticorrupción y de atención al ciudadano.

- Participación ciudadana en la gestión pública 91.2%

La entidad debe fortalecer la participación de la ciudadanía en la definición de los lineamientos institucionales, para ello debe mejorar las actividades de ejecución de programas, proyectos y servicios mediante la participación de los grupos de valor en la gestión de la entidad, el uso de medios digitales para implementar las actividades de racionalización de trámites, la estrategia de participación ciudadana, formulación y ejecución de políticas programas y proyectos definidos en la estrategia de participación ciudadana.

- Servicio al Ciudadano 88.9%

Fortalecer sus actividades de servicio al ciudadano, teniendo en cuenta aspectos tales como garantizar que se lleve a cabo la racionalización de tramites que se planea para cada vigencia, implementar programas de cualificación en atención preferente e incluyente que tenga en cuenta a personas desplazadas o en situación de extrema vulnerabilidad, garantizar el funcionamiento y el talento humano calificado para atender a la ciudadanía en los medios de atención presenciales o virtuales, teniendo en cuenta aspectos tales como idiomas (lenguas extranjeras o autóctonas), discapacidades visuales o auditivas (braille y lengua de señas).

- Gobierno Digital 92.0%

Mejorar continuamente en la ejecución de los proyectos de TI, que estén ligados a la prestación del servicio al ciudadano, como lo son tramites en línea, accesibilidad a portal web, acceso a datos abiertos y ejercicios de participación ciudadana.

- Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto público 67.6%

Ejecutar el presupuesto de la vigencia, contemplar acciones que mitiguen posibles desviaciones de la ejecución del presupuesto por casos fortuitos y propender por una cultura de prevención y efectividad del gasto

- Seguridad Digital 86.9%

Fortalecer las capacidades en seguridad digital de la entidad a través de su participación en los ejercicios de simulación nacional o internacional para desarrollar habilidades y destrezas en materia de seguridad digital, o a través de convenios o acuerdos de intercambio de información para fomentar la investigación, la innovación y el desarrollo de temas relacionados con la defensa y seguridad nacional en el entorno digital.

- Defensa Jurídica 65.4%

Contar con un sistema de información o base de datos que contenga el inventario completo de los trámites de cumplimiento y/o pago de sentencias, conciliaciones o laudos. Desde el sistema de control interno efectuar su verificación.

- Mejora Normativa 55.7%

Actualizar el procedimiento para la planeación regulatoria el cual identifique problemas o necesidades de su sector que merecen una posible intervención regulatoria o cambio normativo, Involucre actores relevantes de su sector para la identificación de dichas problemáticas

Documentar el proceso de la revisión del inventario normativo, teniendo en cuenta la racionalización de trámites, depuración normativa para mantener un inventario normativo simple y actualizado y la depuración normativa: bajo los criterios de obsolescencia, duplicidad, agotamiento del objeto de la norma, agotamiento del plazo, norma transitoria.

➤ Cuarta Dimensión: Evaluación de Resultados (Actuar)

Mediante esta dimensión, se evalúan los avances y logros alcanzados, teniendo en cuenta los recursos y tiempos previstos.

El autodiagnóstico evidencia un grado de cumplimiento de la cuarta dimensión del 90.0%, dado a que hay aspectos por mejorar en las políticas que componen la dimensión como lo son:

Políticas Asociadas:

- Seguimiento y evaluación del desempeño institucional 90.0%

Retroalimentar a la ciudadanía y demás grupos de valor sobre los resultados de su participación mediante comunicación directa de la entidad con los participantes.

➤ Quinta Dimensión: Información y Comunicación (Trasversal a todo MIPG)

A través de esta dimensión, se permite el flujo de información tanto interna como externa, además ayuda a que la entidad mantenga contacto constante con todo su entorno, facilitando la ejecución de operaciones durante todo el ciclo de gestión.

El autodiagnóstico evidencia un grado de cumplimiento de la quinta dimensión del 92.4%, dado a que hay aspectos por mejorar en cada una de las políticas que componen la dimensión como lo son:

Políticas Asociadas:

- Gestión Documental 85.6%

Elaborar, aprobar, tramitar proceso de convalidación, implementar y publicar las Tablas de Valoración Documental - TVD para organizar el Fondo Documental Acumulado -FDA. A su vez ajustar las tablas de retención documental TRD, a la estructura orgánica vigente de la entidad.

- Transparencia, acceso a la Información pública y lucha contra la corrupción 91.2%

Definir y documentar procedimientos de seguridad y privacidad de la información, aprobarlos mediante el comité de gestión y desempeño institucional, implementarlos y actualizarlos mediante un proceso de mejora continua, así como implementar estrategias para la identificación y declaración de conflictos de interés.

- Gestión de la Información Estadística 84.3%

Actualizar los documentos que hacen parte de la producción de la información estadísticas teniendo en cuenta, Implementación de lineamientos, normas y estándares, en la producción de información estadística

➤ Sexta Dimensión: Gestión del Conocimiento y la Innovación (Trasversal a todo MIPG)

Fortalece todas las dimensiones del modelo, porque reconoce, recopila y facilita el compartir de los saberes que se produce en cada una de ellas, de esta forma ayuda al aprendizaje y adaptación de la entidad.

El autodiagnóstico evidencia un grado de cumplimiento de la tercera dimensión del 90.9%, dado a que hay aspectos por mejorar en cada una de las políticas que componen la dimensión como lo son:

Políticas Asociadas:

- Gestión del conocimiento y la innovación 90.9%

Realizar inventarios para identificar la ubicación de conocimiento explícito y así evitar su pérdida. Identificar las necesidades de investigación relacionadas con la misión de la entidad.

➤ Séptima Dimensión: Control Interno (Verificar)

Promueve la prevención y evaluación del riesgo estableciendo acciones métodos y procedimientos de control y gestión del riesgo.

El autodiagnóstico evidencia un grado de cumplimiento de la tercera dimensión del 93.6%, dado a que hay aspectos por mejorar en cada una de las políticas que componen la dimensión como lo son:

Políticas Asociadas:

- Control Interno 93.6%

Hacer seguimiento y verificación de las acciones de mejora establecidas por las áreas responsables, para mejorar el desempeño en las políticas del MIPG, en especial con las políticas de integridad, defensa jurídica, racionalización de tramites, participación ciudadana, etc., asociadas a la dimensión de Gestión con Valores para el Resultado.

4.3. Actualización Documental

Continuado con las actividades propuestas en el plan de trabajo, se da inicio a la actividad de actualización de la documentación del sistema, la cual está compuesta por caracterizaciones, manuales, procedimientos instructivos guías, normogramas y formatos.

Una vez definido el mapa de procesos, el cual establece la totalidad de procesos que hay en la entidad que componen el SIG, se procede a revisar las caracterizaciones de

proceso. La caracterización de procesos según (Torres) “se trata de realizar un análisis profundo de los procesos teniendo en cuenta los elementos que originan que estos procesos tengan un principio y un final” (2020), queriendo decir que este documento identifica el funcionamiento de un proceso ya que la caracterización tiene elementos clave como el objetivo del proceso, el alcance, el responsable, proveedores, entradas, el ciclo PHVA, las salidas, los usuarios.

Este documento contiene la descripción del funcionamiento del proceso a través de la cadena de valor del proceso. Para esta fase, se tomó la plantilla existente de la caracterización de procesos, y en conjunto con el equipo implementador de la oficina de planeación se presentó una propuesta de mejora, sobre la cual se definió una nueva plantilla de caracterización, que contiene definidos elementos que de acuerdo a los requisitos del MIPG y de las normas ISO, son requisitos comunes en todos los procesos y deben estar identificados y visualizados en el documento.

Es así como en la propuesta, la cual fue aprobada, se definen de manera general las entradas, las salidas, los recursos, los requisitos, riesgos, grupos de valor, partes interesadas etc., de tal manera que el responsable del proceso solo tenga que registrar la cadena de valor del proceso y en cierto modo, complementar los campos generales cuando se requiera un mayor detalle, siguiendo los lineamientos impartidos en mesas de trabajo con cada uno de líderes y delegados de proceso.

- Otros documentos del sistema

El SIG tiene identificados dentro de su listado maestro de documentos, cerca de 850 documentos controlados “con código, versión y fecha de versionamiento” y alrededor de 200 documentos que son complementarios o documentos no controlados, pero que definen lineamientos o directrices del proceso, razón por la cual deberían ser documentos controlados.

Una vez culminado el ejercicio de actualización de las caracterizaciones, con el equipo implementador se definieron y socializaron a través de mesas de trabajo con los enlaces de proceso, los lineamientos a tener en cuenta para la actualización de los documentos que conforman el Sistema Integrado de Gestión (Normogramas, Manuales, Guías,

Instructivos, Procedimientos, Formatos), en lo que concierne a la creación, modificación y/o eliminación de documentos.

Desde la Oficina de planeación, se definieron tips para tener en cuenta, que permite identificar los factores que generan la creación, modificación o eliminación de documentos. Es importante que durante esta fase se pueda definir un cronograma de trabajo específico para la actualización documental, en el cual se acuerden unas fechas de revisión documental, prioridades, volumen de documentos a revisar entre el enlace de proceso y su delegado de proceso, para hacer una revisión calmada de los documentos.

Con esta propuesta, se busca que los documentos que son esenciales para la operación del proceso sean los primeros en actualizarse, que las solicitudes sean atendidas oportunamente y que no haya sobrecarga de trabajo para quienes intervienen en el proceso de revisión validación y aprobación de los documentos dentro del sistema, y cumplir la meta establecida en el cronograma definido.

4.4. Definición del alcance, política, objetivos del SIG y los indicadores de proceso.

Para la definición del alcance, política, objetivos en indicadores, del sistema integrado de gestión, se llevaron a cabo las siguientes metodologías:

4.4.1. Alcance

- a) Se llevo a cabo un taller con la participación de los delegados de cada uno de los procesos, en donde se entregaron las instrucciones para la construcción de las propuestas del alcance, teniendo en cuenta criterios tales como, la misionalidad de la entidad, los grupos de valor y partes interesadas, los procesos definidos por cada proceso.
- b) Se hacen mesas de trabajo grupales, una por cada sistema de gestión que conforma el SIG, con el objetivo de que cada grupo proponga un alcance del Sistema de Gestión que le corresponde.

- c) Se realiza mesa plenaria con todos los participantes y cada grupo presenta el alcance correspondiente de cada Sistema de Gestión: Sistema de Gestión de Calidad, Ambiental, Seguridad y Salud en el Trabajo y Seguridad de la Información, para consolidación.
- d) Se presenta la propuesta del alcance de cada uno de los sistemas, a los líderes de cada sistema, así como al Grupo de Control Interno de Gestión como validador y posteriormente auditor del sistema, para ajustes finales.
- e) Se hace presentación ante el comité directivo para la aprobación del alcance del sistema.

El nuevo alcance definido para cada uno de los Sistemas que componen el SIG, son los siguientes:

✓ Alcance para el Sistema de Gestión de Calidad

Prestación a las Personas en Proceso de Reintegración Regular y reintegración especial – justicia y paz, de los servicios de acompañamiento psicosocial, gestión en salud, gestión en educación, gestión de formación para el trabajo y los beneficios de apoyo económico a la reintegración, estímulo económico a la empleabilidad, estímulo económico para planes de negocio o capital semilla y estímulo económico para la educación superior en el nivel profesional y prestación a las personas pertenecientes al Proceso de Reincorporación Exintegrantes Farc-EP de los servicios de Componente de educación, sostenibilidad económica, Habitabilidad y vivienda y componente de salud.

LÍDER: Oficina Asesora de Planeación.

IMPLEMENTA: Todos los procesos y grupos territoriales.

✓ Alcance para el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo

El Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Agencia para la Reincorporación y la Normalización aplica a todos los procesos, las sedes

institucionales y los lugares autorizados por la Entidad para ejecutar las funciones de los empleados públicos y las obligaciones de los contratistas y demás partes interesadas, en cumplimiento de la misión de la ARN y la implementación y mejora de las condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo, con el fin de prevenir la ocurrencia de accidentes y/o enfermedades laborales, de acuerdo con la normatividad vigente.

LÍDER: Gestión de Talento Humano.

IMPLEMENTA: Todos los procesos y grupos territoriales

- ✓ Alcance para el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información:

El Sistema de Gestión de Seguridad de la Información-SGSI es aplicable a todos los procesos, plataformas tecnológicas y los activos de información identificados en la ARN el cual debe ser adoptado por la alta dirección, empleados públicos, contratistas y terceros en razón al cumplimiento de la misionalidad de la entidad y a sus funciones u obligaciones contractuales que incluyen aspectos relacionados con compartir, utilizar, recolectar, procesar, intercambiar o consultar información. Así mismo, el SGSI aplica a toda la información creada, procesada o utilizada por la ARN, sin importar el medio, formato, presentación o lugar en el cual se encuentre. El SGSI está incorporado en el Sistema Integrado de Gestión y es responsable de su adopción el Director General de la ARN.

LÍDER: Oficina de Tecnologías de la Información.

IMPLEMENTA: Todos los procesos y grupos territoriales

- ✓ Alcance para el Sistema de Gestión Ambiental

El Sistema de Gestión Ambiental de la Agencia para la Reincorporación y la Normalización ARN incluye todos los procesos de la Entidad, aplica a los empleados públicos y contratistas grupos de valor y demás grupos de interés, de todas las

sedes, grupos territoriales y sus oficinas, respondiendo al compromiso de la gestión ambiental. Incluyendo aspectos ambientales tales como consumo de agua, energía y papel, así como la generación de residuos sólidos y peligrosos para disminuir su generación e impacto.

LÍDER: Subdirección Administrativa.

IMPLEMENTA: Todos los procesos y grupos territoriales.

De igual manera, se identifican las exclusiones de los numerales de norma que no aplican para la entidad. Esta exclusión se define para que, al momento de recibir las auditorias, los requisitos de estos numerales no sean auditados, ya que no aplican para la entidad:

- Se excluye del sistema integrado de gestión establecido en la ISO 9001:2015 numeral **7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones**, en lo correspondiente a Equipo de medición. La Agencia para la Reincorporación y la Normalización, no utiliza equipos de seguimiento y medición para proporcionar evidencia de la conformidad de sus servicios. Los mecanismos de evaluación se realizan a través de herramientas administrativas.

4.4.2. Política y Objetivos

- a) Se llevo a cabo un taller de conceptualización sobre la política y objetivos del SIG, de acuerdo con los requisitos de las normas técnicas.
- b) Se hacen mesas de trabajo grupales, una por cada sistema de gestión que conforma el SIG, con el objetivo de que cada grupo proponga una propuesta de política y unos objetivos del Sistema de Gestión que le corresponde.
- c) Se realiza mesa plenaria con todos los participantes y cada grupo presenta la propuesta de política y objetivos de cada Sistema de Gestión: Sistema de Gestión de Calidad, Ambiental, Seguridad y Salud en el Trabajo y Seguridad de la Información, para consolidación.

- d) Se presenta la propuesta de la política y objetivos de cada uno de los sistemas, a los líderes de cada sistema, así como al Grupo de Control Interno de Gestión como validador y posteriormente auditor del sistema, para ajustes finales
- e) Se hace presentación ante el comité directivo para la aprobación del alcance del sistema.

Las políticas y objetivos aprobados para cada uno de los sistemas es el siguiente:

✓ Sistema de Gestión de Calidad

La Agencia para la Reincorporación y la Normalización dedicada a liderar y coordinar el diseño e implementación de la política pública de reintegración y reincorporación y las demás que en cumplimiento de la normatividad vigente aplique, está comprometida con la implementación del Sistema Integrado de Gestión con aplicación de criterios de calidad, en busca de la satisfacción de sus grupos de valor y demás partes interesadas, mediante procesos de mejora continua, en cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Fortalecer las capacidades, tanto individuales como colectivas, de la población objeto y de su entorno próximo.
- Promover las capacidades productivas orientadas a la sostenibilidad económica de la población objeto de atención.
- Contribuir a la convivencia y la reconciliación en los territorios.
- Impulsar la corresponsabilidad y su gestión a nivel territorial para el fortalecimiento de los procesos de la ARN.
- Optimizar los procesos institucionales para el cumplimiento de la misión.
- Fortalecer la implementación y el mejoramiento de las políticas de gestión y desempeño.
- Prestar los servicios con oportunidad y eficiencia para la satisfacción de necesidades y expectativas de los grupos de valor y partes interesadas.
- Implementar y fortalecer la gestión del conocimiento y la innovación pública en la entidad con el fin de generar valor público agregado y fortalecer el desempeño

institucional contribuyendo la toma de decisiones y la preservación de la memoria institucional.

✓ Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo:

La Agencia para la Reincorporación y la Normalización, dedicada a liderar y coordinar el diseño e implementación de la política pública de reintegración y reincorporación, declara su especial interés por la integridad física y Psicológica de sus empleados, contratistas y otras partes interesadas, considerando que la Prevención de Accidentes de Trabajo y Enfermedad Laboral son parte Integral en el eficiente desempeño de la misión institucional, por lo cual la Alta Dirección, mantendrá condiciones de trabajo seguras y óptimas en cada uno de los ambientes laborales, junto con el fomento de una cultura de autocuidado y responsabilidad frente al sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

En búsqueda del mejoramiento continuo, la ARN se compromete a cumplir los siguientes objetivos:

- Identificar los peligros y riesgos de seguridad y salud en el trabajo, evaluarlos, valorarlos y establecer los respectivos controles.
- Fomentar la seguridad y salud de todos los empleados públicos, contratistas y otras partes interesadas, mediante la mejora continua del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) en la Entidad.
- Fortalecer la cultura de salud y seguridad en el trabajo, promoviendo la participación, compromiso y liderazgo de todos los empleados públicos, contratistas, representantes de los trabajadores y otras partes interesadas.
- Cumplir la normatividad nacional vigente aplicable en materia de riesgos laborales y otros requisitos aplicables.

✓ Sistema de Gestión de Seguridad de la Información

La Agencia para la Reincorporación y la Normalización, mediante la adopción e implementación del Modelo de Seguridad y Privacidad de la Información-MSPI

articulado con el Sistema de Gestión de Seguridad de la información-SGSI, está comprometida con la preservación de la confidencialidad, integridad, disponibilidad, legalidad y no repudio de toda información relacionada con su misionalidad; mediante una gestión integral de riesgos, la implementación de controles y mecanismos para la prevención de incidentes para dar cumplimiento a los requisitos legales y reglamentarios, orientados a la mejora continua y desempeño del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, enfocado en liderar y coordinar el diseño e implementación de la política pública de reintegración y reincorporación, contribuyendo a la convivencia, la cultura de la legalidad, la reconciliación y el desarrollo sostenible, en cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Propender por la continuidad de los servicios de gestión de la Entidad y tecnología de la información frente a incidentes.
- Construir una cultura organizacional en seguridad digital al interior de la entidad con el fin de adoptar las buenas prácticas y comportamientos seguros en el manejo de información.
- Gestionar los riesgos de seguridad digital, para que sean conocidos y según su impacto sean atendidos de una forma documentada, eficiente y adaptada al entorno y la tecnología.
- Proteger la información de la gestión de la entidad, así como la tecnología utilizada para su creación, procesamiento o utilización, asegurando el cumplimiento de los principios de confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.

✓ Sistema de Gestión Ambiental

La Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN) entidad de Presidencia de la República que acompaña y brinda asesoría permanente a nuestros grupos de valor y grupos de interés generando oportunidades que fortalezcan sus capacidades y puedan desenvolverse plenamente como ciudadanos está comprometida con el fomento de la responsabilidad ambiental por medio de nuestros empleados públicos y contratistas, así como entidades públicas y demás partes interesadas, trabajando en pro del mejoramiento continuo, ejerciendo control de los aspectos e impactos

ambientales asociados al desarrollo de su gestión, el desempeño de la Entidad y el cumplimiento de la legislación aplicable. Promoviendo el uso eficiente de agua, energía y papel, así como un manejo integral de residuos sólidos y peligrosos para disminuir su generación e impacto, estableciendo criterios ambientales en adquisición de bienes y servicios y generando concientización sobre la protección del medio ambiente.

Para dar cumplimiento a lo anterior, la entidad establece planes, programas, estrategia y lineamientos que ayudan al cumplimiento de objetivos y metas de sostenibilidad.

- Determinar los lineamientos internos para dar cumplimiento a los requisitos legales por parte de todos los empleados públicos y contratistas de la Entidad
- Consolidar una cultura ambiental para apropiar el compromiso por parte de todos los empleados públicos, contratistas y demás partes interesadas de la Entidad con los planes y programas ambientales.
- Fortalecer los controles operacionales que tiene la ARN para proteger el medio ambiente teniendo en cuenta el ciclo de vida de los servicios que ofrece la entidad.
- Realizar las acciones que tengan en cuenta los aspectos e impactos ambientales significativos para fortalecer e implementar el Sistema Gestión Ambiental en la ARN.

El alcance, las políticas y objetivos de cada uno de los sistemas se documentan en los manuales correspondientes de cada sistema, en cada uno de los procesos que lidera la implementación.

4.4.3. Indicadores de Proceso

- a) Desde el equipo de trabajo de la Oficina de Planeación, se realizó un análisis inicial a todos los indicadores de toda la planeación institucional y su relación con los objetivos de los 16 procesos definidos en las caracterizaciones de proceso.
- b) Se realizaron mesas de trabajo con cada proceso para analizar y definir (si es del caso), la inclusión, eliminación o ajustes de indicadores de proceso. Es de aclarar que estos indicadores comenzarían a regir a partir de la vigencia 2022.

- c) Se realizaron mesas de trabajo para realizar acompañamiento a la definición de nuevos indicadores de proceso y/o herramientas de medición y soportes de estos.
- d) La Oficina de Planeación presentó en Comité Institucional de Gestión y Desempeño, de los indicadores de proceso para la vigencia 2022

Como resultado de este paso, la mayoría de los indicadores de proceso actuales, se encuentran alineados a los objetivos del proceso por cuanto no representaron mayor modificación.

Por otra parte, se encontró que existen indicadores que hacen parte de la planeación institucional pero que fácilmente también pueden ser indicadores de proceso, por cuanto se propone que estos indicadores se incluyan a los indicadores de proceso.

Todos los procesos tienen al menos un indicador de proceso. Todos los indicadores de proceso están alineados a los objetivos del proceso y su medición da cuenta del cumplimiento del objetivo definido.

5. CONCLUSIONES

Para cada uno de los sistemas de gestión la entidad define los lineamientos, directrices, diseño e implementación de programas, planes, procedimientos, y demás documentos de un sistema de gestión basado en las normas técnicas, así como en la legislación colombiana vigente y que sea aplicable para todo el personal administrativo, misional, grupos de valor y partes interesadas de la entidad.

Los resultados de los ejercicios de diagnóstico de las normas y el FURAG arrojaron calificaciones sobresalientes, lo que muestra que una vez culmine el proceso de actualización del Sistema Integrado de Gestión, existirá un alto porcentaje de articulación con el MIPG, y que esto se verá reflejado en el aumento de la calificación en futuras evaluaciones del FURAG.

Uno de los requisitos del FURAG es que la entidad deba formular planes de mejoramiento, orientados a superar las calificaciones más bajas y a si mejorar el índice de desempeño institucional. Para ello es importante que se tomen en cuenta las debilidades identificadas y desarrollar acciones en pro atender y mejorar las necesidades y expectativas de los grupos de valor y las partes interesadas quienes son los principales clientes del sistema integrado de gestión, y que son el centro de atención en la dimensión de Gestión con Valores para el Resultado, que es donde se encuentran las políticas del MIPG con calificación más baja.

Cada uno de los Sistemas Integrados, así como el Modelo Integrado de Planeación y Gestión están alineados con el ciclo PHVA, el cual, dada su naturaleza cíclica, permite prevenir y/o corregir errores en el proceso.

Teniendo en cuenta que el MIPG articula de manera integral los diferentes sistemas de gestión, en el marco del cumplimiento de la misionalidad y bajo lineamientos prácticos que se actualizan constantemente, es importante contar siempre con los insumos que permiten identificar los procesos críticos, tales como los ejercicios de diagnóstico los

cuales se pueden revisar una vez al año, los insumos de la revisión por la dirección que también es anual, para facilitar la toma de decisiones en pro de la mejora de los procesos.

Cuando las entidades realizan la actualización de sus Sistemas de Gestión, usualmente se nombra el Sistema, con un nombre que generalmente esta relacionados a la misionalidad de la entidad. Como vimos en el ejercicio, un cambio de razón social o de misionalidad de la entidad, hace que el sistema ya no esté alineado la entidad, por cuanto es importante que, para cualquier sistema de gestión el nombre solo este alineado al Sistema Integrado de Gestión.

El seguimiento periódico e interés por parte de la Alta Dirección en el proceso de actualización del SIG, ayuda a que los resultados sean visibles en más corto tiempo y que se presenten avances de la ejecución del plan de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia para la Reincorporación y la Normalización - ARN. (28 de septiembre de 2016). *Mapa de Proceso*, 6. Recuperado el 5 de Marzo de 2021, de http://www.reincorporacion.gov.co/es/agencia/Documentos%20de%20Siger/0_Mapa%20de%20procesos%202016.pdf
- Barbei, A. A., Neira, G., González, P. C., & Zino Arbio, F. (Julio de 2018). Indicadores de gestión en las entidades públicas. *1(46)*, 20. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 29 de marzo de 2021, de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/68036/Documento_completo___pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Capote Codovés, G. (2001). El control interno y el control. *Economía y Desarrollo*, *129(2)*, 11 - 19. Recuperado el 27 de marzo de 2021, de <http://www.econdesarrollo.uh.cu/index.php/RED/article/view/679>
- Congreso de la República. (29 de Noviembre de 1993). Ley 87 de 1993. *Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones*. Bogotá, Colombia. Recuperado el 2 de abril de 2021, de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=300>
- Congreso de la República de Colombia. (30 de Diciembre de 2003). Ley 872 de 2003. *Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios*. Bogotá, Colombia. Recuperado el 3 de Abril de 2021, de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=11232>
- Congreso de la República de Colombia. (9 de Junio de 2015). Decreto 1081 de 2015. *Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 "Todos por un nuevo país"*. Bogotá, Colombia. Recuperado el 1 de octubre de 2021, de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=73593>
- David, F. (2003). *Conceptos de la Administración Estratégica*. Mexico: Pearson. Recuperado el 9 de Octubre de 2021, de https://books.google.com.co/books?id=kpj-H4TukDQC&printsec=frontcover&dq=Conceptos+de+Administraci%C3%B3n+Estrat%C3%A9gica+de+Fred+R+David.&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Conceptos%20de%20Administraci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica%20de%20Fred%20R%20Da
- Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP. (Octubre de 2012). *Guía para la construcción de indicadores de gestión*. 33. Bogotá, Colombia. Recuperado el 5 de Marzo de 2020, de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1595.pdf/6c897f03-9b26-4e10-85a7-789c9e54f5a3>

- Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFFP. (2019). *micro sitio de MIPG - Resultados Medición: Departamento Administrativo de la Función Pública*. Recuperado el 3 de abril de 2021, de sitio web del Departamento Administrativo de la Función Pública:
<https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/resultados-medicion>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2014). Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 2014. 126. Bogotá, Colombia: Dirección de Control Interno y Racionalización de Tramites. Recuperado el 20 de abril de 2021, de
<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/Manual+T%C3%A9cnico+del+Modelo+Est%C3%A1ndar+de+Control+Interno+para+el+Estado+Colombiano+MECI+2014/065a3838-cc9f-4eeb-a308-21b2a7a040bd#:~:text=El%20prop%C3%B3sito%20del%20Modelo%20Est%C3%A1ndar,d>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (Julio de 2018). Marco General del Sistema de Gestión MIPG. 2, 1-53. Bogotá, Colombia. Recuperado el 15 de Abril de 2021, de
<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Marco+General+Sistema+de+Gesti%C3%B3n+Modelo+Integrado+de+Planeaci%C3%B3n+y+Gesti%C3%B3n+MIPG+Versi%C3%B3n+2+-+Julio+2018.pdf/12861a42-8ff2-95c0-f513-b2085bcf90f7#:~:text=Es%20un%20marco%20de>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (Diciembre de 2019). Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. *Manual Operativo MIPG*, 3, 17. Bogotá, Colombia. Recuperado el 9 de Marzo de 2021, de
<https://bit.ly/3vCWFv5>
- Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFFP. (2017). *Micrositio de MIPG - Como opera MIPG*. Recuperado el 15 de marzo de 2021, de Dimension - Direcciónamamiento Estratégico: funcionpublica.gov.co/web/mipg/como-opera-mipg
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (Junio de 2020). *Glosario MIPG 2020*. Recuperado el 5 de junio de 2021, de
https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/36200637/Glosario_mipg.pdf/9ff42c08-61a9-e0fa-76b1-1f662c0b2202?t=1593207412671#:~:text=Autorregulaci%C3%B3n%3A%20capacidad%20de%20cada%20una,concordancia%20con%20la%20normatividad%20vigente.
- Espitia Peña, O. L. (16 de 06 de 2018). PLAN ANTICORRUPCIÓN EN EL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN VERSION 2 – MIPG V. 2. 1, 7 - 10. Bogotá, Colombia. Recuperado el 30 de marzo de 2021, de
<http://hdl.handle.net/10654/17698>
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) . (Diciembre de 2013). Norma Técnica Colombiana NTC-ISO-IEC Colombiana 27001:2013.

Tecnología de la Información Técnicas de Seguridad. Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información Requisitos, Primera, 1-35. Bogotá, Colombia: Icontec Internacional. Recuperado el 15 de junio de 2021

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). (Marzo de 2018). Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 45001:2018. *Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo - Requisitos con orientación para su uso, Primera*, 1-64. Bogotá, Colombia: Icontec Internacional. Recuperado el 15 de junio de 2021

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). (Septiembre de 2015). Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 14001:2015. *Sistemas de Gestión Ambiental Requisitos con orientación para su uso, Segunda*, 1-55. Bogotá, Colombia: Icontec Internacional. Recuperado el 15 de junio de 2021

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). (Septiembre de 2015). Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2015. *Sistemas de Gestión de Calidad Requisitos, cuarta*, 1-47. Bogotá. Recuperado el 15 de junio de 2021, de <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

Kyocera. (2020). *KPI e indicadores de procesos*. Recuperado el 20 de marzo de 2021, de KYOCERA Document Solutions: <https://www.kyoceradocumentsolutions.es/es/smarter-workspaces/insights-hub/articles/kpi-e-indicadores-de-procesos.html#:~:text=Los%20indicadores%20de%20procesos%20son,del%20ingl%C3%A9s%20Key%20Performance%20Indicators.>

López, C. C., & Velásquez Ortiz, V. H. (13 de Junio de 2016). Diseño de una guía metodológica. *Design of a methodological guide for the implementation*, 8(1), 48-58. Bogotá, Colombia: SIGNOS: Investigación en sistemas de gestión. doi:ISSN: 2145-1389

Medina Ricaurte, G. F. (2019). El control interno del estado colombiano: un instrumento administrativo que facilita la competitividad del sector productivo. En J. E. Castellanos, & M. Salazar Ospina (Ed.), *La Competitividad: visiones desde la investigación científica en ciencias económicas y administrativas* (págs. 65-96). Bogotá, Colombia: Sello editorial UNAD. Recuperado el 27 de marzo de 2021, de <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/book/issue/view/277/111>

Moreno Beltran, D. J. (2020). Diseño de un Sistema Integrado de Gestión a partir de los requisitos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG y de la Norma ISO 9001:2015 en la Administración Central de la Alcaldía de Palmira, Valle del Cauca. *Diseño de un Sistema Integrado de Gestión a partir de los requisitos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG y de la Norma ISO 9001:2015 en la Administración Central de la Alcaldía de Palmira, Valle del Cauca*, 87. Palmira, Valle del Cauca, Colombia. Recuperado el 1 de septiembre de 2021, de <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/78209>

Navarro Oñate, A. C., Martínez Carvajal, K. I., & Moreno Asprilla, M. L. (10 de julio de 2020). Los Sistemas de Gestión y su contribución al modelo integrado de

- planeación y Gestión, una revisión de literatura. *MANAGEMENT SYSTEMS AND THEIR CONTRIBUTION TO THE INTEGRATED PLANNING AND MANAGEMENT MODEL, A LITERATURE REVIEW*, 20. Bogotá, Colombia. Recuperado el 29 de Marzo de 2021, de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/28065/2020amelianavarro.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Presidencia de la República. (11 de Septiembre de 2017). Decreto 1499 de 2017. *Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015*. Bogotá, Colombia. Recuperado el 2 de abril de 2021, de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=83433>
- Presidencia de la República. (29 de mayo de 2017). Decreto Ley 897 de 2017. *"Por el cual se modifica la estructura de la Agencia Colombiana para la Reintegración de Personas y Grupos Alzados en Armas y se dictan otras disposiciones"*. Bogotá. Recuperado el 20 de septiembre de 2021, de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=81879>
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*. (J. Bravo, Ed.) Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A. Recuperado el 2 de abril de 2021, de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=NW9HeT0Vm_IC&oi=fnd&pg=PA1&dq=indicadores+de+gesti%C3%B3n+y+cuadro+de+mando&ots=-owxGikceg&sig=dbWXoDE5t6HT2aYbeSas7_t526E#v=snippet&q=indicadores&f=false
- Torres, I. (Marzo de 2020). *Cómo hacer una Caracterización de Procesos Paso a Paso*. Obtenido de <https://iveconsultores.com/caracterizacion-de-procesos/#:~:text=La%20caracterizaci%C3%B3n%20de%20procesos%20se,un%20principio%20y%20un%20final>.
- Valencia Ibarra, E. (3 de Agosto de 2020). Diseño de un proceso administrativo de la Dirección Administrativa de Desarrollo Institucional del IMDER Palmira, a través de la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión-MIPG. 382. Palmira - Valle del Cauca, Colombia. Recuperado el 29 de marzo de 2021, de <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/78227>

GLOSARIO

Enlaces de Apoyo: son los profesionales de la entidad pertenecientes a los procesos, que han sido designados por sus líderes de proceso, para apoyar al proceso en el desarrollo de las actividades de carácter transversal asociadas al SIG, así como los sistemas que los componen, como lo son por ejemplo los enlaces de planeación, los gestores ambientales, brigadistas, gestores de conocimiento, etc.

Estructura de Alto Nivel: es un sistema de redacción que se ha desarrollado por un comité de control, que pretende la uniformidad de las normas ISO, en cuanto a estructura, definiciones y texto fundamentales idénticos a las normas del Sistema de Gestión. De este modo, la Entidad puede desarrollar de forma más sencilla una integración de los sistemas de gestión de calidad

Índice de desempeño institucional: es una operación estadística que mide anualmente la gestión y desempeño de las entidades públicas, proporcionando información para la toma de decisiones en materia de gestión.

Normas ISO: son un conjunto de reglamentos y disposiciones de aplicación universal, que se proponen garantizar condiciones mínimas de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio en diferentes tipos de empresas u organizaciones. Estas normas son aplicables a diferentes tipos de organizaciones, y les otorgan un conjunto de certificaciones si cumplen con los niveles de exigencia establecidos en dichas normas.

Sistema de gestión: un conjunto de elementos de una organización, interrelacionados o que interactúan, para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos.

Sistema de Gestión Ambiental (SGA) – ISO 14001: es un sistema estructurado de gestión que incluye la estructura organizativa, la planificación de las actividades, las responsabilidades, las prácticas, los procesos, los procedimientos y los recursos para desarrollar, implantar, llevar a efecto, revisar y mantener al día los compromisos en materia de protección ambiental que suscribe la Entidad. Un Sistema de Gestión Ambiental se construye a base de acciones medioambientales y herramientas de gestión.

Esas acciones interaccionan entre sí para conseguir un objetivo claramente definido: protección medioambiental.

Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) – ISO 9001: parte de un sistema de gestión relacionado con la calidad; es una herramienta que le permite a cualquier organización planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de la misión, a través de la prestación de servicios con altos estándares de calidad.

Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI) - ISO 27001: consiste en el diseño, implantación, mantenimiento de un conjunto de procesos para gestionar eficientemente la accesibilidad de la información, buscando asegurar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los activos de información minimizando a la vez los riesgos, con el fin de establecer, implementar, operar, hacer seguimiento, revisar, mantener y mejorar la seguridad de la información.

Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) – ISO 45001: consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua y que incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoria y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que pueden afectar la seguridad y la salud en el trabajo.

Revisión por la dirección: consiste en un análisis de los resultados del sistema de gestión de la calidad y en la toma de decisiones orientada a promover la mejora continua del sistema y de la organización.

La revisión por la dirección del SGC es una herramienta que asegura la conveniencia, la adecuación y la eficiencia. Las normas ISO que componen el Sistema Integrado de Gestión, incluyen las consideraciones que deben tener en cuenta, además de las decisiones y las acciones que se tienen que incluir.

ANEXO 1.

RECOMENDACIONES

Cuando surja la necesidad de articular otras normas certificables, dentro del Sistema Integrado de Gestión, es importante que cada uno de los pasos quede documentado para facilitar el proceso de articulación, como, por ejemplo, la Norma Técnica de Calidad del Proceso Estadístico NTC PE 1000_2020, establecida por el Departamento Nacional de Estadística – DANE, la cual es una norma colombiana que establece lineamientos y directrices para las entidades que tienen operación estadística.

El Grupo de Control Interno de Gestión, debe ser tenido en cuenta en el desarrollo de estos procesos, ya que a futuro son quienes realizan los procesos de auditoría interna y deben conocer el sistema a la perfección.

La Alta Dirección debe realizar al menos una vez al año, los ejercicios de revisión por la dirección a intervalos planificados, teniendo en cuenta los requisitos establecidos en cada una de las normas certificables, los cuales, teniendo en cuenta la estructura de alto nivel, están especificados en el numeral 9.3 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN de las normas ISO.

La tercera dimensión del MIPG se centra básicamente en garantizar que la atención primaria a los grupos de valor y partes interesadas de los sistemas, en cuanto a calidad, oportunidad y que cumpla con criterios de accesibilidad tecnológica bajos estándares de TI para todos, ya que las conclusiones de mejora de cada una de las políticas están alineadas a tener en cuenta estos aspectos, para lo cual es importante tener en cuenta las sugerencias, expectativas, quejas, peticiones, reclamos o denuncias por parte de la ciudadanía para llevar a cabo mejoras a los procesos y procedimientos de la entidad.

Contar con la participación de los empleados públicos y contratistas de la entidad, en las diferentes etapas del proceso de articulación del MIPG, es una buena estrategia de trabajo, ya que esto facilita y dinamiza el proceso de articulación. Los cambios que la entidad realice bajo esta metodología participativa, son bien recibidos y se

desarrollan rápidamente, pues no se genera una percepción de imposición de cambio, sino que es algo participativo donde se tuvieron en cuenta las opiniones y el conocimiento de cada uno de los empleados.

Realiza revisión y actualización de los mapas de riesgos de la entidad, teniendo en cuenta que la actualización del marco estratégico (cambio de misión, visión y objetivos), debió afectar en varios casos, los métodos de operación de los procesos, esto indica que posiblemente surjan nuevos riesgos de gestión los cuales no estaban contemplados en un principio y que de no tenerse controlados pueden llegar a materializarse.

Establecer cronogramas de auditorías internas para el Sistema Integrado de Gestión, las cuales están orientadas a la alineación y cumplimiento de las políticas y dimensiones del MIPG, así como de las normas ISO, para garantizar su correcta implementación.

Es importante que la entidad no omita la actualización del acto administrativo por medio del cual se adopta el Sistema Integrado de Gestión en la entidad, ya que este documento es el que le da vida al funcionamiento del Sistema, además de ser uno de los principales requisitos que establecen las normas y el MIPG.