

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE  
EVALUACIÓN DE ETIQUETAS Y EMPAQUES DE PRODUCTOS DE TABACO,  
AL INTERIOR DEL MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL.

DANIEL MAURICIO BRICEÑO BAUTISTA  
DILMER EDILSON URREGO BELTRAN



UNIVERSIDAD LA GRANCOLOMBIA  
FACULTAD DE POSGRADOS Y FORMACION CONTINUA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA  
BOGOTÁ D.C.

2016

## **Resumen**

---

El avance del presente trabajo compone el diseño y posterior implementación de un procedimiento junto con su documentación anexa necesaria para la Dirección de Promoción y Prevención del Ministerio de Salud y Protección Social, a partir de la recopilación de información y observación, con el fin de facilitar el desarrollo de labores ofreciendo un lineamiento para los servidores públicos que se dedican a la política de control de tabaco, específicamente en la evaluación de etiquetas y empaques de productos de tabaco y derivados, fomentando la calidad del servicio prestado y eficiencia, atendiendo a la normatividad asociada y a la misión institucional.

## **Palabras Claves**

---

Diagnóstico, Propuesta, Implementación, Etiquetas, Empaques, Convenio Marco Control Tabaco, Proceso, Procedimiento, Calidad, Gestión, Gestión de Calidad, Proceso Administrativo.

## **Abstract**

---

The progress of this work comprises the design and subsequent implementation of a process with documentation required for Promotion and Prevention , Ministry of Health and Social Protection, from information gathering and monitoring , in order to facilitate the development of work providing a guideline for public servants engaged in the control policy of tobacco , specifically in evaluating labels and packaging products of tobacco and derivatives , promoting service quality and efficiency , based on the regulations and institutional mission.

## **Dedicatoria**

---

A nuestros padres, quienes con su esmero y esfuerzo han sembrado en nosotros el interés por la academia y nos permitieron superarnos y salir adelante pese a sus dificultades.

## **Agradecimientos**

---

Esta labor investigativa es consecuencia del esfuerzo mancomunado de las personas que influyeron en el tanto directa como indirectamente. Especialmente agradecemos al grupo de trabajo del Ministerio de Salud y Protección Social quienes confiaron en nosotros para desarrollar esta grandiosa labor. A nuestra asesora de proyecto Arianne Illera Correa quien ha dispuesto extraordinariamente sus capacidades y conocimientos en el desarrollo el cual ha finalizado llenando nuestras expectativas y a todas aquellas personas que de una u otra manera hicieron posible alcanzar esta meta.

## Contenido

---

Resumen.....	2
Palabras Claves .....	2
Abstract .....	2
Dedicatoria.....	3
Agradecimientos .....	4
Índice de Tablas .....	9
Índice de Figuras.....	10
Título.....	11
Línea De Investigación .....	11
Introducción .....	11
Descripción Del Problema .....	12
Pregunta Orientadora .....	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos.....	13
Justificación .....	14
Marco Teórico.....	14
Proceso .....	17
Establecer Proceso .....	18
Proceso Administrativo.....	20
Gestión .....	23
Análisis DOFA.....	28
Una guía práctica para realizar el análisis DOFA.....	29
Procedimiento .....	32

¿Qué elementos debe contener un procedimiento?.....	32
Pasos a seguir para la elaboración de un procedimiento.....	32
Mejora Procedimientos .....	33
Fuente: Obtenido de <a href="http://alcaldiadebogot.gov.co">alcaldiadebogot.gov.co</a> .....	34
Triangulo Del Método.....	34
Marco Metodológico.....	36
Tipo de Investigación.....	36
Población Y Muestra.....	36
Generalidades Procedimiento Evaluación Tabaco.....	37
Misión Promoción Y Prevención:.....	37
Identificación Proceso:.....	37
Proceso:.....	38
Subproceso:.....	38
Proveedores:.....	38
Competidores: .....	38
Personal Asignado: .....	38
Usuarios: .....	38
Requerimientos Usuarios:.....	38
Característica Producto O Servicio:.....	38
Forma De Prestación Producto/Servicio:.....	39
Pasos O Actividades Para La Prestación: .....	39
Medición Satisfacción Cliente: .....	39
Evaluación Desempeño:.....	39
Acciones Mejoramiento .....	39
Diagnóstico .....	39

Estado Inicial: .....	40
Necesidad: .....	40
Aspectos puntuales en la evaluación requeridos por la normatividad: .....	40
Secuencia de Actividades: .....	42
Diagrama Inicial Actividades: .....	43
Características De Las Actividades Actuales .....	43
Levantamiento de Información .....	44
Indicadores Demanda: .....	44
¿El Procedimiento O Tramite Es Susceptible De Mejora? .....	45
Detectar Oportunidades De Mejora A Partir De La Gestión De La Institución .....	46
Priorización De Proceso, Procedimiento O Trámite A Mejorar .....	47
Análisis DOFA.....	49
Debilidades .....	49
Fortalezas .....	49
Oportunidades .....	49
Amenazas .....	49
Estrategias DOFA .....	50
Planear: .....	52
Hacer: .....	53
Verificar Y Actuar .....	54
Propuesta.....	55
Metas Macro En El Despliegue De La Propuesta:.....	55
Resultados Y Discusión .....	61
Fase 1: .....	61
Fase 2: .....	62

Fase 3: .....	63
Fase 4 .....	65
Cuadro resumen fases de desarrollo .....	65
Conclusiones .....	66
Referencias y Bibliografía .....	67
Anexos .....	68

## Índice de Tablas

---

Tabla 1: Procesos certificados .....	16
Tabla 2: Proceso Administrativo En Los Diversos Niveles De La Empresa.....	22
Tabla 3 Actividades para implementar gestión por procesos .....	27
Tabla 4: Estructura mejoramiento de procesos .....	34
Tabla 5: Características ficha proceso .....	35
Tabla 6: Análisis Documental.....	36
Tabla 7: Presentaciones muestras .....	44
Tabla 8 Inventario de procesos, procedimientos o trámites susceptibles a mejoramiento .....	47
Tabla 9 Matriz Priorización Procedimientos .....	48
Tabla 10: Descripción actividades generales .....	58
Tabla 11 Indicadores de Operación .....	61
Tabla 12 Indicadores Operación Fase Análisis Documental .....	61
Tabla 13: Indicadores Fase Normalización Procedimiento .....	62
Tabla 14: Costo Operación Actividad.....	63
Tabla 15: Resultado de actividades de Mejoramiento .....	64
Tabla 16: Resumen de desarrollo estrategia por fases .....	65

## Índice de Figuras

---

Figura 1: Proceso Administrativo .....	22
Figura 2: Proceso de Gestión .....	26
Figura 3: Triángulo del método .....	35
Figura 4: Mapa de Procesos MSPS.....	37
Figura 5: Diagrama de Actividades Inicial (Elaboración MSPS).....	43
Figura 6: Amontonamiento de muestras .....	44
Figuran 7 Indicadores de demanda de servicio.....	45
Figuran 8 Indicadores de demanda de servicio.....	45
Figura 9 Cruce DOFA.....	50
Figura 10: Campos Formato "Revisión Referencias" .....	59
Figura 11: Campos Formato "Identificación Archivo Físico" .....	60
Figura 12: Organización Digital de Carpetas.....	61

## **Título**

---

Diagnóstico y propuesta de implementación del proceso de evaluación de etiquetas y empaques de productos de tabaco, al interior del Ministerio de Salud y Protección Social.

## **Línea De Investigación**

---

Desarrollo Económico y Calidad de Vida

## **Introducción**

---

Este proyecto de investigación tiene como meta esbozar una propuesta de un procedimiento al interior del Ministerio de Salud y Protección Social ubicado en la ciudad de Bogotá, que permita evaluar las etiquetas y empaques de productos de tabaco y derivados, y cuya orientación se basa en un lineamiento para los servidores públicos asociados a la política de control de tabaco que influya en la eficiencia de los tiempos de respuesta a los fabricantes e importadores, y como fin primordial contribuir al mejoramiento de la salud de los habitantes de Colombia.

Se plantea una problemática evidenciada al interior de la Dirección de Promoción y Prevención con respecto a la gestión administrativa enfocada a procesos razón por la cual se genera conciencia y se considera la pertinencia de la implementación de lo estipulado.

En el desarrollo del documento se exterioriza el estado actual de la situación en cuanto a sistema de gestión interno, y posteriormente indicar las pautas para seguir en el diseño de lo proyectado acorde con la teoría administrativa, las políticas de la institución sobre la gestión, para finalizar con la primera versión de un instrumento que agregue valor tanto al Ministerio como a los grupos de interés, generando a su vez el mejoramiento de la imagen institucional y desempeño al interior de la Dirección de Promoción y Prevención

Este trabajo resulta ser una contribución para el Ministerio de Salud y Protección Social en virtud de que la implementación de un procedimiento le aporta múltiples beneficios, todos ellos enfocados hacia la protección y mejoramiento de la calidad de vida en los modos, condiciones y estilos de vida de los habitantes de Colombia

Para efectos del desarrollo de este documento, el Ministerio de Salud y Protección Social se indicará con las siglas MSPS

### **Descripción Del Problema**

---

Actualmente, la Dirección de Promoción y Prevención del Ministerio de Salud y Protección Social no cuenta con procedimientos estandarizados ni documentación organizada, oportuna y unificada, que permita ejecutar eficientemente lo dispuesto en la ley 1335 de 2009: *“disposiciones por medio de las cuales se previenen daños a la salud de los menores de edad, la población no fumadora y se estipulan políticas públicas para la prevención del consumo del tabaco y el abandono de la dependencia del tabaco del fumador y sus derivados en la población colombiana”*, y en especial el artículo 13,

**Empaquetado y etiquetado:** “El empaquetado y etiquetado de productos de tabaco o sus derivados no podrán a) ser dirigidos a menores de edad o ser especialmente atractivos para estos; b) sugerir que fumar contribuye al éxito atlético o deportivo, la popularidad, al éxito profesional o al éxito sexual; c) contener publicidad falsa o engañosa recurriendo a expresiones tales como cigarrillos "suaves", "ligeros", "light", "Mild", o "bajo en alquitrán, nicotina y monóxido de carbono. Parágrafo 1°. En todos los productos de cigarrillo, tabaco y sus derivados, se deberá expresar clara e inequívocamente, en la imagen o en el texto, según sea el caso y de manera rotativa y concurrente frases de advertencia y pictogramas, cuya rotación se hará como mínimo anualmente, según la reglamentación que expida el Ministerio de la Protección Social. En los empaques de productos de tabaco comercializados en el país, dichas frases de advertencia y pictogramas deberán aparecer en las superficies de cada una de las dos (2) caras principales, ocupando el 30% del área de cada cara; el texto será en castellano en un recuadro de fondo blanco y borde negro con tipo de letra Helvética 14 puntos en Negro, que será ubicado paralelamente en la parte inferior del empaque. Parágrafo 2°. Todas las cajetillas y empaques de cigarrillos utilizados para la entrega del producto al consumidor final, importados para ser comercializados en Colombia deberán incluir en una de las caras laterales el país de origen y la palabra "importado para Colombia", escritos en letra capital y en un tamaño no inferior a 4 puntos”. El Ministerio de la Protección Social dentro de los tres (3) meses siguientes a la entrada en vigencia de la presente ley, reglamentará lo necesario para el cumplimiento de la presente disposición.

En coherencia con la reglamentación mencionada, se generó en su momento la resolución 3961 de 2009, que entro en vigencia el 4 de noviembre del mismo año, por la cual se *“establecen los requisitos de empaquetado y etiquetado del tabaco y sus derivados”*.

Consecuencia de los actos administrativos enunciados, es perentorio hallarse establecido un proceso, procedimiento, instructivo o manual normalizado en el Sistema de Gestión del Ministerio desde el 2009. A pesar que se desarrollaron algunos esfuerzos exiguos y se realizan actualmente las verificaciones exigidas por la ley mediante un proceso básico, posiblemente por desconocimiento acerca de la metodología, aún no se encuentra determinada correctamente documentación relacionada ni proceso determinado. Por lo tanto, la falta de las herramientas descritas y dificultad en comunicación entre dependencias, ha conducido a que se empleen juicios personales y subjetivos en el desarrollo de las actividades requeridas por la ley y falta de claridad frente al proceso necesario. Como consecuencia se ve influida negativamente la capacidad de recepción y análisis del material recibido para verificación y aprobación de productos de tabaco y en efecto la capacidad de respuesta inoportuna por parte del Ministerio; lo que deriva en afectaciones en normal funcionamiento de los clientes: fabricantes e importadores de productos de tabaco (quienes son los más afectados con la situación actual), así como tribunales que requieren información debido a demandas y la comunidad en general.

### **Pregunta Orientadora**

¿Cómo establecer un procedimiento al interior del Ministerio de Salud y Protección Social que permita identificar, analizar y cumplir lo establecido en el artículo 13 de la ley 1335 de 2009, logrando mejorar la gestión pública de la entidad?

---

### **Objetivo General**

Diseñar una propuesta que, mediante la construcción de procesos y procedimientos, permita dar respuesta eficiente a los establecido en el artículo 13 de la ley 1335 de 2009.

---

### **Objetivos Específicos**

- Normalizar la documentación relacionada existente para acoplarla en un procedimiento, de acuerdo a las políticas establecidas en el Sistema de Gestión.

- Estandarizar un procedimiento que permita eficientemente recibir material para análisis, verificación y posterior aprobación de etiquetas o empaques de productos de tabaco.
- Reducir el tiempo de respuesta en la ejecución del procedimiento propuesto

### **Justificación**

---

El diseño de herramientas tales como procesos, procedimientos, manuales, instructivos, etc. en las organizaciones gubernamentales adquiere gran relevancia, debido a que estos instrumentos contienen actividades descritas que se deben desempeñar de una manera estandarizada, incluyendo en sus detalles el capital humano que se requiere para ejecutar la tarea eficientemente, precisando responsabilidades y participaciones.

Estos documentos como base del sistema de calidad y del mejoramiento continuo, ponen en manifiesto la necesidad imperiosa en cuanto al cambio de actitud en los servidores públicos del MSPS. De manera que sea requisito para desarrollar acertadamente las actividades, sino que sean conscientes que lo que quede plasmado en la documentación es la manera más útil y aconsejada de realizar su labor cotidiana.

La propuesta que se pretende presentar al MSPS, es una herramienta que permite integrar las acciones, agilizándolas y facilitando la labor administrativa de seguimiento y control, que redunde en calidad de servicio e identificando alternativas que permitan mejorar aún más la productividad, nuevas maneras de desarrollar la labor, e incluso sobrepasar positivamente las expectativas del cliente.

Se procura manifestar la utilidad de la propuesta que se desprenda de esta investigación, en virtud de ser un instrumento que permita conocer a cabalidad los alcances e implicaciones que se desglosan de la normatividad legal asociada, así como los recursos reales que se requieren para su ejecución. Asimismo, permitir que personal adicional comprenda la labor desarrollada en aras de permitir, si fuese el caso, a personal nuevo que se responsabilice de la función.

### **Marco Teórico**

---

De conformidad con lo establecido en el artículo 78 de la Constitución Política, es deber de las entidades del Estado ejercer “control de calidad de los bienes y servicios ofrecidos y prestados a

la comunidad”, por lo anterior es fundamental asegurar los procesos y rutas que se definan para ello; Así mismo se menciona en el artículo 365: Prestación de Servicios Públicos. “Los servicios públicos son inherentes a la finalidad social del Estado. Es deber del Estado asegurar su prestación eficiente a todos los habitantes del territorio nacional. (...) En todo caso, el Estado mantendrá la regulación, el control y la vigilancia de dichos servicios (...)”

Adicionalmente, de acuerdo con el Artículo 15° de la Ley 489 de 1998 El MSPS debe ceñirse a un conjunto de políticas, estrategias, metodologías, técnicas y mecanismos de carácter administrativo y organizacional para la gestión y manejo de los recursos humanos, técnicos, materiales, físicos, y financieros, orientado a fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional, de conformidad con la reglamentación que para tal efecto expida el Gobierno Nacional.

Expuesto lo anterior, se trae a colación la 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" en la cual se resalta lo siguiente:

“El sistema de gestión de la calidad adoptará en cada entidad un enfoque basado en los procesos que se surten al interior de ella y en las expectativas de los usuarios, destinatarios y beneficiarios de sus funciones asignadas por el ordenamiento jurídico vigente”

“Artículo 3°. Características del Sistema. El Sistema se desarrollará de manera integral, intrínseca, confiable, económica, técnica y particular en cada organización, y será de obligatorio cumplimiento por parte de todos los funcionarios de la respectiva entidad y así garantizar en cada una de sus actuaciones la satisfacción de las necesidades de los usuarios.”

“Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurar que estos procesos sean eficaces tanto en su operación como en su control”

De igual forma el Decreto 4110 de 2004, “Por el cual se reglamenta la Ley 872 de 2003 y se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública” indica en su contenido que:

“Esta norma está dirigida a todas las entidades, y tiene como propósito mejorar su desempeño y su capacidad de proporcionar productos y/o servicios que respondan a las necesidades y expectativas de sus clientes.

La orientación de esta norma promueve la adopción de un enfoque basado en los procesos, el cual consiste en identificar y gestionar, de manera eficaz, numerosas actividades relacionadas entre sí. Una ventaja de este enfoque es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales que hacen parte de un sistema conformado por procesos, así como sobre su combinación e interacción.”

La norma técnica nombrada en el Decreto 4110 de 2004, se refiere a la NTCGP 1000 la cual está dirigida a todas las entidades Estado de la Rama Ejecutiva del Poder Público, y tiene como propósito mejorar su desempeño y su capacidad de proporcionar productos y/o servicios que respondan a las necesidades y expectativas de sus clientes. La orientación de esta norma promueve la adopción de un enfoque basado en los procesos, el cual consiste en identificar y gestionar, de manera eficaz, numerosas actividades relacionadas entre sí. Una ventaja de este enfoque es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales que hacen. (Icontec, 2015)

Así mismo en sus apartes, manifiesta la correspondencia con el conjunto de normas y gestión de la calidad descritos en la normatividad ISO 9001, establecida por la Organización Internacional de Normalización.

Dicha norma (la NTCGP:1000) es adoptada de manera obligatoria. Otros países como México o España cuentan con distintas herramientas para examinar su gestión pública como por ejemplo como sucede en España quienes cuentan con un marco para la mejora de calidad establecido por Decreto.

**Tabla 1: Procesos certificados**

Año	Nº de procesos certificados
2002	24
2003	42
2004	363
2005	275
Total	706

Fuente: Registro de Sistemas de Gestión de la Calidad y Procesos Certificados del Gobierno del Estado de México

En el contexto global y ante la importancia que cobran los estándares, los gobiernos no se han mantenido al margen, por eso aun cuando las certificaciones surgen en la iniciativa privada, la influencia y la difusión de la Nueva Gerencia Pública (NGP) ha generado que el sector público adopte las certificaciones como parte de las reformas a la gestión. Ante la tendencia mundial por homogeneizar la calidad, se deja atrás una concepción abstracta y subjetiva, y se transforma en operativa y objetiva a través de procedimientos de normalización y certificación como es el caso del ISO 9000 (Barba, 2002)

### **Proceso**

Para poder gestionar procesos, el término ha de tener un alto grado de concreción, así como una interpretación homogénea en el seno de la organización.

Dos características básicas tienen el término proceso en la actualidad:

- Que interactúan, es decir, que comparten algo para conformar un sistema de procesos.
- Que se gestionan.

Además, estas características son necesarias para poder aplicar los requisitos de ISO 9001. Dicho estándar define como proceso como:

“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

Proceso es una serie de tareas y /o actividades desarrolladas en una secuencia lógica y predeterminada que se vinculan entre sí para transformar insumos en productos (bienes y/o servicios) valiosos para el ciudadano.

En general, un proceso está integrado por un conjunto de subprocesos, que se interrelacionan en forma lógica. Cada subproceso cumple un objetivo parcial (sub-objetivo) del proceso y se constituye con un determinado número de actividades, que son las acciones necesarias para producir resultados. Cada actividad está constituida por tareas ejecutadas por las personas

Un proceso puede ser considerado una cadena de valor. Esto significa que, en la secuencia de pasos dirigidos a obtener un producto, cada uno de esos pasos o tareas debe añadir valor al paso precedente.

¿Cómo decidir si una tarea añade o no valor? Pensando en función de las necesidades o demandas del ciudadano quien generalmente ejerce sus opciones mediante la aplicación, consciente o no, de cuatro criterios principales:

- Calidad.
- Costo.
- Tiempo de entrega.
- Servicio.

Es muy común en los procesos de producción de un bien o servicio que existan tareas que no agreguen nada considerado “valioso” por el ciudadano o que en determinados casos se constituyen en francos obstáculos para la obtención de los resultados esperados. Estas tareas no tienen ninguna razón de existir y deben ser eliminadas.

### **Establecer Proceso**

Según el sistema de gestión del MSPS la forma de generar procesos al interior de la organización se resume en términos generales de la siguiente manera:

1. Identificar Macro-proceso(s) a que pertenece el proceso, de acuerdo con el mapa de procesos del Ministerio de Salud y Protección Social.
2. Nombrar proceso
3. Identificar el cargo o rol del servidor público que orienta la acción del talento humano y gestiona los recursos necesarios para el logro del objetivo de proceso.
4. Describir el propósito, objetivo general del proceso. Este debe ser medible y coherente con el alcance, su redacción debe iniciar con un verbo en infinitivo que indique la acción. Debe responder en términos generales a tres aspectos: o ¿Qué hace el proceso? o ¿Para qué lo hace? o ¿Cómo lo hace?
5. Describir brevemente el inicio y fin de las actividades del proceso
6. Codificar alfanuméricamente el proceso.
7. Indicar con número (entero) la edición del documento. La primera versión corresponde a la versión Uno (1).
8. Indicar la fecha de aprobación del documento

9. Identifica el (los) cargos o roles, procesos o procedimientos que proporcionan insumos o necesidades para ejecutar las actividades del proceso. Cuando son Entidades externas se menciona el nombre respectivo. Pueden existir varios proveedores.

*Ejemplo 1: cuando el proveedor es un funcionario: Jefe Oficina de Control Interno Secretario General*

*Ejemplo 2: cuando el proveedor es un rol generalizado: Servidores Públicos del Ministerio de Salud y Protección Social Representante de la Alta Dirección Auditor Interno*

*Ejemplo 3: cuando el proveedor es una entidad externa (Si es necesario se indica el cargo): Ministerio de Hacienda y Crédito Público*

*Ejemplo 4: cuando el proveedor es un proceso o procedimiento: Proceso GFI Gestión Financiera*

Quando el proveedor es el mismo proceso que se está documentando, no es necesario identificar el proceso, sólo se realiza la identificación cuando se menciona un proceso o procedimiento diferente. Cuando todos los procesos son proveedores se menciona “Todos los procesos”

10. Entradas Del Proceso: son los insumos proporcionados por los proveedores, siendo información de tipo legal, documentos y/o necesidades. Estos deben tener una relación directa con el proveedor y en caso de presentarse varias entradas, deben escribirse separadamente. Un mismo proveedor puede proporcionar varias entradas.

11. Responsables: identifica el (los) cargos o roles responsables de ejecutar las actividades.

- a. Ejemplo 1: cuando el responsable es un funcionario: Jefe Oficina de Control Interno Secretario General
- b. Ejemplo 2: cuando el responsable es un rol generalizado: Servidores Públicos del Ministerio de Salud y Protección Social Líder de proceso Auditor Interno
- c. Nota: las actividades cuya responsabilidad es exclusividad de entidades externas no se documentan. Se indican la(s) entrada(s) proporcionadas por estas.

12. Describir las actividades de acuerdo a la generalidad de la acción que se está desarrollando en orden secuencial. Su redacción debe iniciar con un verbo en infinitivo. Cuando se necesite referenciar a un documento del Sistema Integrado de Gestión Institucional, se indica el nombre del documento en negrita con su respectivo código, como se muestra a

continuación: Ejemplo: ver procedimiento SIG-P01 Elaboración y control de documentos del SIGI.

13. Indicar la etapa a que pertenece la actividad planteada de acuerdo con el ciclo PHVA o ciclo Deming del proceso. P: Planear H: Hacer V: Verificar A: Actuar
14. Identificar las salidas que son los resultados o información que se genera al ejecutar una actividad, especificando cuando sea necesario el medio por el cual se entrega. Por lo general las salidas están asociadas a registros.

Nota 1: toda actividad debe proporcionar mínimo una salida.

Nota 2: una actividad puede proporcionar más de una salida.

15. Identificar el (los) cargos o roles, procesos o procedimientos que reciben la información producto de la ejecución de la actividad. Cuando son Entidades externas se menciona el nombre respectivo. Pueden existir varios clientes o usuarios. Cuando el cliente es el mismo proceso que se está documentando, sólo se identifica el (los) cargos o roles no es necesario identificar el proceso. Una salida puede estar dirigida para varios clientes. Cuando todos los procesos son clientes se menciona “Todos los procesos”.
16. Registrar los documentos necesarios para gestionar adecuadamente el proceso.

### **Proceso Administrativo**

Para conducir una empresa de cualquier índole, hacia la consecución de los resultados en términos de productividad y extender el impacto positivo en la sociedad generando valor, todo esto con el uso de la menor cantidad de recursos, es necesario adentrarse en el establecimiento del proceso administrativo al interior de la misma, soportado en la correlación, aporte y cooperación de los diferentes colaboradores de toda la organización en sus diferentes niveles.

Sin embargo, la administración se torna en un ejercicio práctico si se practica de manera empírica, pero cuando se fundamenta la acción en conocimiento establecido basado en técnicas, pasa a realizarse bajo los términos de la ciencia como tal.

La técnica es en esencia la forma de realizar algo, el método para alcanzar un objetivo con eficacia y eficiencia.

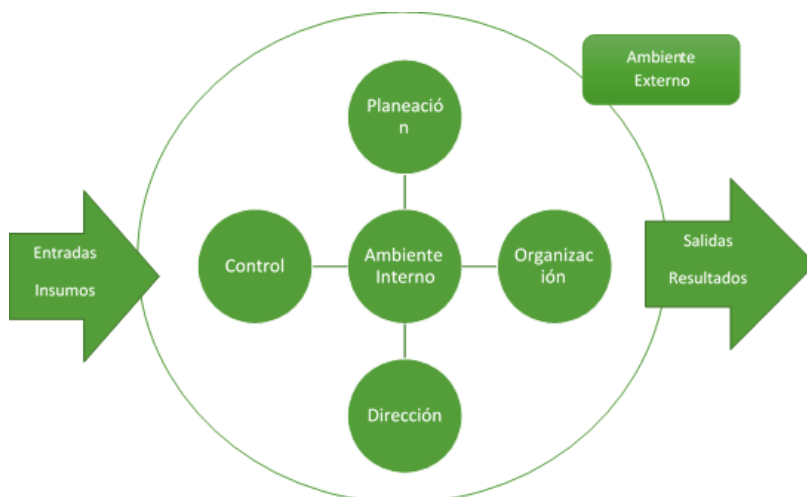
Siguiendo esa noción el proceso administrativo toma forma desde los conceptos administrativos establecidos por Henry Fayol, quien indicaba que dicho proceso se afirmaba en 5 aspectos básicos:

Prever, Organizar, Comandar, Coordinar y Controlar. Dicho modelo fue modificándose a lo largo del tiempo enriquecido por los autores clásicos y neoclásicos de la administración, quienes siguiendo los postulados de Fayol, establecieron en su teoría lo que hoy en día es el Proceso Administrativo como tal.

*“El ejercicio de la organización sucede mediante la acción administrativa que, para ser eficaz, necesita planearse, organizarse, dirigirse y controlarse. La planeación, la organización, la dirección y el control constituyen el denominado proceso administrativo. Cuando se consideran por separado, planeación, organización, dirección y control constituyen funciones administrativas; cuando se toman en conjunto, en un enfoque global para alcanzar los objetivos, conforman el proceso administrativo. Proceso es cualquier fenómeno que presente cambio continuo en el tiempo o cualquiera operación que tenga cierta continuidad o secuencia.*

*El concepto de proceso implica que los acontecimientos y las relaciones entre éstos son dinámicos, están en evolución y cambio constante. El proceso no es una situación inmóvil, estancada ni estática, sino móvil, continúa y sin comienzo ni fin, en una secuencia fija de eventos. Los elementos del proceso interactúan, es decir, cada uno afecta los demás. En consecuencia, las funciones administrativas de **planeación, organización, dirección y control no constituyen entidades separadas, aisladas, sino que, por el contrario, son elementos interdependientes que interactúan y ejercen fuertes influencias recíprocas.** El proceso administrativo no es sólo una simple secuencia ni un ciclo repetitivo de funciones -planeación, organización, dirección y control, sino que conforma un sistema en el que el todo es mayor que la suma de las partes, gracias al efecto sinérgico.”*

Figura 1: Proceso Administrativo



Fuente: NTCGP:1000

El proceso administrativo es un medio de integrar diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial. Después de definir los objetivos empresariales y formular la estrategia que la empresa pretende desarrollar -analizando el ambiente que rodea la empresa, la tarea que debe desempeñarse y la tecnología que se utilizará, así como las personas involucradas-, debe administrarse la acción empresarial que pondrá en práctica la estrategia seleccionada. En la administración de la acción empresarial entra en juego el proceso administrativo para planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa en todos sus niveles de actuación. Cada nivel organizacional debe cumplir un papel en la acción empresarial destinada a poner en marcha la estrategia. En otras palabras, los niveles institucional, intermedio y operacional desempeñan un papel diferente frente a la estrategia empresarial y el proceso administrativo. Los capítulos siguientes se dedicarán a estudiar el papel de cada uno de los tres niveles empresariales en el proceso administrativo para poner en práctica la estrategia y conseguir los objetivos establecidos por la empresa.

Tabla 2: Proceso Administrativo En Los Diversos Niveles De La Empresa

PROCESO ADMINISTRATIVO EN LOS DIVERSOS NIVELES DE LA EMPRESA				
Niveles de actuación	Planeación	Organización	Dirección	Control
Institucional	Determinación de objetivos y planeación de la estrategia	Diseño de la estructura organizacional	Política, directrices y conducción del personal	Controles globales y evaluación del desempeño empresarial

Intermedio	Planeación táctica y asignación de recursos	Estructura de órganos y cargos. Rutinas y procedimientos	Gerencia y aplicación de recursos para establecer la acción empresarial y lograr el liderazgo	Controles departamentales y evaluación del desempeño departamental
Operacional	Planes operacionales	Métodos y procesos de trabajo y de operación	Dirección, supervisión y motivación del personal	Controles individuales y evaluación del desempeño individual

Fuente: Idalberto Chiavenato. Administración: teoría, proceso y práctica, McGraw-Hill, 2001 p. 168.

## Gestión

Las pocas o nulas capacidades para gestionar los procesos al interior de las organizaciones de carácter público, generan poco o ningún valor en los servicios y productos que ofrecen. Los procesos no se estandarizan y documentan, y si se logran, se plasman en formatos poco amigables. Adicionalmente se tiene que los sistemas administrativos del sector público sistematizan procedimientos complejos, de manera engorrosa y desembocan en cumplimiento insatisfactorio.

Debido a esta situación la disciplina denominada Gestión por Procesos enlaza la organización mediante los procesos que cohesionan los diferentes departamentos internos, buscando la eficiencia o eficacia enfocado hacia el cliente (ciudadano) de manera conglomerada y no por cada área separada. La satisfacción del cliente se ve altamente influenciada por la buena gestión en este ámbito

La ISO 9001 define gestión como las “*actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización*”

Un modelo para identificar el **proceso de gestión** yace en el denominado ciclo Deming: **Planear, Hacer, Verificar y Actuar** (“PDCA” por sus siglas en ingles), sin embargo, a pesar que es un término recurrente en el ámbito administrativo no se comprende a cabalidad y no es correspondientemente aplicado.

El ciclo descrito se inicia en la organización debido a que se quiere lograr un Objetivo o simplemente porque se desea hallar la solución a un problema (por excelencia la entrada común en cualquier proceso de mejora continua). No obstante, se debe tener claro el nivel dentro de la organización al cual se piensa establecer el ciclo como tal, ya que difiere en cierta medida la

estrategia que tenga definida y más importante aún analizar el momento y el escenario sobre el cual aplicarse.

Una vez claro el objetivo, se debe identificar los recursos para conseguirlo y sobre todo con las nociones de eficiencia; adicionalmente que sea medible.

Es acá donde entra la primera fase del ciclo: **PLANEACION**. Esta etapa requiere de toda la información sea profundamente analizada para elaborar un plan que determina las acciones a seguir, determinando los recursos que se dispondrán en aspectos de talento humano, financieros, materiales. Se determinan claramente también las responsabilidades.

Es necesario establecer algunas variantes del plan establecido, ya que esto robustecerá la ejecución en términos de eficacia.

Para la ISO 9001, esta fase se encarga de elaborar los procedimientos correspondientes al plan señalado.

Posteriormente se establece la etapa de **HACER**, en donde se acometen las acciones planificadas, poniendo en sincronía los recursos dispuestos.

Es fundamental establecer un excelente plan el cual desencadena una ejecución lo más cercana a la proyectada, que requiera ajustes menores, y confluyan en **valor** tanto para la organización, como para el cliente.

**VERIFICAR** continua en la siguiente fase. Se debe evaluar en ciertos lapsos definidos, si las ejecuciones han logrado los resultados establecidos. Se debe socializar lo obtenido y examinar que tanto se ha desviado el plan.

Al revisar el talento humano, los recursos y el ejercicio de las actividades que se encuentren adecuados, se debe establecer un plan de acciones mínimas que aseguren el buen resultado.

Y se llega a la siguiente fase, **ACTUAR**. Pero no se debe asumir como la última, ya que la metodología planteada es un ciclo y debe iniciar nuevamente. En esta etapa se optimiza y se transmite el aprendizaje obtenido a la comunidad organizacional interna, ya sean áreas o productos. Se refiere a la “Normalización” ya que esta se transmite a toda la empresa como tal.

Según la ISO 9001, en esta fase se establecen las acciones de mejora y correcciones que permitan continuar con el ejercicio de las actividades sin desviaciones no deseadas.

Es en este punto donde se genera el mayor valor añadido.

Hay que diferenciar la Gestión de la Reacción. En la reacción el incidente es la entrada que obliga a HACER inmediatamente, desconociendo la labor de la gestión desde la planeación, que desencadena un OBJETIVO.

Entonces la GESTION es hacer las cosas bien, con planificación previa, para lograr el objetivo comprobando el nivel de consecución.

La **mejora continua** sucede de la realización del ciclo completo, reiniciando y cada vez tratando de alcanzar objetivos con estándares más altos.

Sin embargo, para efectos de lo que se pretende lograr con este documento, asociamos la **gestión** hacia los **procesos** internos de la Organización. Es un concepto relativamente nuevo que encontrara dificultades en su desarrollo, como lo son:

La identificación de los procesos, los cuales siempre han existido, pero no se tiene claro cuál es el alcance de los mismos ni la documentación pertinente. Desde la implementación de la 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", ha sido progresiva la identificación de la importancia de esta metodología al interior de las Instituciones, aunque inicialmente se han establecido a procesos de fácil caracterización, de poca extensión y relacionados con productos físicos.

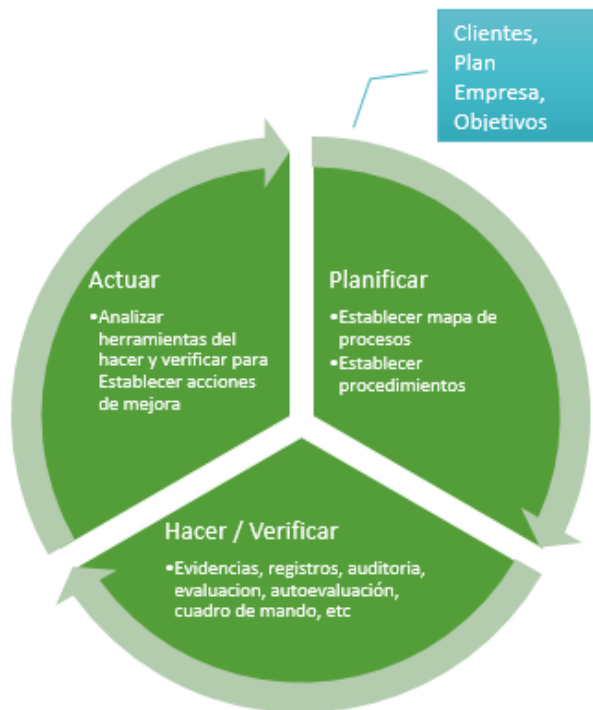
La medición es un factor complicado de desarrollar ya que no se tiene la experticia en la generalidad de colaboradores al interior de la organización, quienes ven este hecho como una amenaza a su labor cotidiana, además de lo abstracto del concepto. Por ejemplo, los procesos más fáciles de identificar como ventas o producción, son los únicos que se logra una medición en su funcionamiento. Todo esto influye en el posterior control desacertado.

Como consecuencia aplicar el ciclo a procesos de **servicios** se torna engorrosa.

Pero, ¿Cómo se gestiona un proceso?

Iniciemos con el siguiente diagrama de la gestión de un proceso a través de las herramientas que se requieren, para posteriormente desarrollar la idea:

Figura 2: Proceso de Gestión



Fuente: Elaboración propia a partir del documento “Mejora continua de la calidad en los procesos, Manuel García P., Carlos Quispe A., Luis Ráez G”

Entonces paso a paso, la Gestión de un proceso se resume en las siguientes actividades:

Tabla 3 Actividades para implementar gestión por procesos

<b>Gestión Proceso</b>	<b>Acciones preliminares</b>	Comprender el concepto de <b>PROCESO</b> (Conocer, interiorizar y aplicar)	
		Comprender el concepto de <b>GESTIÓN</b>	
	<b>Etapas</b>	1. Asignar y comunicar la <b>misión del proceso</b> y los <b>objetivos</b> de calidad, tiempo del servicio y costo del proceso	Coherentes con los requisitos del cliente y la estrategia empresa
		2. Fijar límites del proceso	Entradas y Salidas, Proveedores y Clientes
		3. Planificar el proceso	Representario en flujograma Documentario Indicadores y medidas
		4. Comprender las interacciones con los demás procesos	Sobre todo los que tienen que ver con el cliente
<b>Gestión Proceso</b>	<b>Etapas</b>	5. Asegurar los recursos necesarios para la operación y control	Relacion con Procesos de apoyo
		6. Analizar incidencias, eliminar riesgos y asegurar controles	
		7. Medicion y Seguimiento	Análisis de datos de herramientas de medición, con la frecuencia adecuada • Correcciones • desviaciones vs objetivos • Socializar medidas correctoras a otras áreas que se puedan beneficiar
		8. Desencadenar la Mejora Continua	

Fuente: (DIAZ, 2005)

Un proceso bien dirigido y gestionado correctamente debe cumplir los siguientes aspectos:

- Identificados los proveedores y clientes, siendo interiorizado lo que añade valor a estos últimos
- La misión del proceso debe contribuir a la misión y políticas de la empresa

- Los objetivos del proceso deben satisfacer las expectativas del cliente, así como los indicadores de cumplimiento
- El dueño del proceso debe estar pendiente del funcionamiento, resultados y mejora. Debe conocerlo, poseer liderazgo y debe poder actuar y controlar el proceso
- El proceso debe tener límites de inicio y fin
- Tener asignados recursos claros, ser realizable con lo que se dispone.
- Debe tener incorporado un sistema de medidas de control de eficacia, eficiencia y flexibilidad, para dirigirlo hacia el cliente y mejorar la toma de decisión
- Los puntos de control, revisión y espera deben ser mínimos
- El control estadístico es fundamental.
- Normalizado y documentado. Logra prevenir errores y susceptible de mejora y auditoría de cumplimiento
- Claridad en interrelaciones con otros procesos
- Contribuir a ventajas competitivas sostenibles y duraderas
- Ser lo más sencillo y fácil de realizar posible, menor cantidad de pasos y personas

Para concluir hay que tener clara la diferencia entre:

Gestión por procesos, que se enfoca en gestionar la empresa en sus diferentes procesos interrelacionados

Y la gestión de procesos, que consiste en aplicar el ciclo PHVA a los procesos que se desean gestionar

Adicionalmente tener clara la gestión de calidad, la cual es la recogida de datos, análisis de los mismos para obtener información y toma de decisiones pertinentes basadas en hechos

### **Análisis DOFA**

El análisis DOFA es una herramienta analítica apropiada para trabajar, con información limitada sobre la empresa o institución, en las etapas de diagnóstico o análisis situacional con miras a la planeación integral. Es un modelo sencillo y claro que provee dirección, y sirve como base para la creación y el control de planes desarrolla empresas y de comercialización.

Esto se logra evaluando las fuerzas y debilidades de la organización (lo que una organización puede y no puede hacer), además de las oportunidades y amenazas (condiciones externas potenciales favorables o desfavorables).

El principal aporte del análisis DOFA consiste en la separación analítica de los efectos del medio ambiente en dos partes: una interna y otra externa.

La parte interna se relaciona con los aspectos sobre los cuales el planificador o jerarca involucrado que en algún grado de control. Se trata de identificación de las fortalezas y las debilidades de la organización o área de trabajo, por medio de la comparación realista con servicios alternativos y sustitutos.

La parte externa revela las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas claras que enfrentar les inducción en su entorno. Dado que sobre las condiciones la organización tiene poco o ningún control directo, implica un rto a la capacidad y la habilidad de los jercas que el aprovechar estas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas.

### **Una guía práctica para realizar el análisis DOFA**

#### **Fortalezas y Debilidades**

1. Considere ambos aspectos en áreas como las siguientes:
  - Análisis de recursos: Capital, activos fijos, instalaciones, equipos. Obsolescencia. Mantenimiento.
  - Tecnología y conocimiento: recursos humanos, capacitación y entrenamiento, sistema de información, intangibles, creatividad y potencial de innovación.
  - Análisis de actividades: organización formal como recursos credenciales, recursos estratégicos.
  - Análisis de riesgos: número y naturaleza de los objetivos. Flujos financieros y de caja.
2. Plantee ejercicios como los siguientes:
  - Enumere de 5 a 10 aspectos en los usted cree que los servicios que ofrecen su organización son de calidad superior.

- Número de 5 a 10 aspectos a los que usted cree que los servicios que ofrecen otras organizaciones similares a los suya son superiores.
3. Al evaluar las fortalezas de una organización, conviene agrupar las para su tratamiento, por ejemplo:
- Fortalezas comunes: Son las condiciones operativas indispensables para el funcionamiento de la organización. No son exclusivas de la empresa. Son comunes las fortalezas compartidas por un número importante instituciones o empresas que operan en el mismo ramo, de manera que todas pueden responder con estrategias similares.
  - Fortalezas distintivas: son aquéllas fortalezas que son exclusivas de nuestra organización o que son compartidas sólo por un reducido número de instituciones. Contar con fortalezas distintivas siempre proporciona una ventaja competitiva.

Existen tipos de nichos para las características distintivas, por ejemplo: patrones culturales selectivos; descubrimientos o invenciones con registros de exclusividad y bajo protección legal, monopolios naturales (o legales) y otros. Estas condiciones se originan en el desarrollo de la vida e historia empresarial y en el éxito del secreto industrial que la hacen única e irrepetible. Debe verificarse que esos patrones no se calcifiquen, y se conviertan más bien en debilidades internas antes que en fortalezas. Típico de esto último son algunas formas de cultura organizacional como la endogamia.

Las organizaciones desarrollan la capacidad para copiar fortalezas distintivas de otras empresas. (Potencial de aprendizaje organizacional).

Las debilidades son, principalmente, los aspectos que limitan la inserción de la organización en su contexto, que le impiden crear o adaptar sus objetivos, o seleccionar e implementar estrategias.

En muchos casos, las debilidades “la otra cara de la moneda” de las fortalezas, de manera que la lista de cuestionamientos que se sugiere revisar para la evaluación de las fortalezas es funcional también para compendiar las debilidades.

## Oportunidades y Amenazas

Una oportunidad es un aspecto específico de una variable externa que, al ser analizado, indica que es aprovechable y que se cuenta con la capacidad para hacerlo; por lo tanto, constituye una ventaja. Las oportunidades organizacionales regularmente se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Muchas consisten en tendencias económicas, sociales, políticas y tecnológicas sostenidas, que crean un clima general de desarrollo y optimismo. Algunas se refieren a transformaciones específicas de conocimiento y tecnología que podría significar beneficios locales delimitados para la organización. Por ejemplo: para el Ministerio de Hacienda, los cambios que ocurrieron con la tecnología informática en la década de los años setenta y su impacto en la recaudación eficiente de los impuestos; en el Sistema Nacional de Salud, los cambios en biotecnología y tecnología médica que determinan conceptos de salud innovadores, como nuevas vacunas para viejas enfermedades, nuevas técnicas para el manejo de ambientes, etc. Otros, que afectan numerosas empresas, son los cambios en los tamaños de los mercados por crecimiento demográfico vegetativo o por tendencias en las migraciones.

Una amenaza es un aspecto concreto de una variable del entorno que, al ser analizado, revela la falta de capacidad para enfrentarlo. Actuar en estos contextos poner la organización en una posición de desventaja. Las amenazas organizacionales aparecen recurrentemente en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos estándares de desempeño. Normalmente se originan en tendencias sociales y económicas fuera del control de la organización, muchas en el desarrollo de la competencia. Un ejemplo son las determinaciones vinculantes de salarios mínimos (aunque claramente la definición como amenaza le cabe mejor al proceso de discusión y adopción de esos salarios).

Al valorar las oportunidades y las amenazas se recomienda tomar en cuenta lo siguiente:

- Análisis del entorno (contexto de tarea)

Organizaciones limítrofes. Por ejemplo, para una empresa, sus proveedores; para un ministerio, la contraloría General de la República.

- Grupos de interés: Prensa, sindicatos, gremios, usuarios, comunidad.
- El contexto general: Aspectos demográficos, políticos, legales, etcétera.

## **Procedimiento**

Documento **escrito** que describe **secuencialmente**, la forma de realizar una actividad para lograr un **objetivo** dado, dentro de un **alcance** establecido.

En dichos documentos se:

- Describen procesos operativos
- Definen responsabilidades
- Establecen los documentos (planillas, informes, registros) a emitir y controlar
- Define los controles necesarios y los puntos donde deben realizarse

### **¿Qué elementos debe contener un procedimiento?**

1. **OBJETIVO:** describe la RAZON, el fin último por el que se escribe el Procedimiento.
2. **CURSOGRAMA:** es una representación gráfica de la actividad y lo primero a elaborar.
3. **RESPONSABILIDADES:** Quien debe realizar cada actividad
4. **INSTRUCCIONES:** descripción detallada de las actividades Título; Código; Alcance; Definiciones; Referencias; Anexos; etc.

### **Pasos a seguir para la elaboración de un procedimiento**

1. Reunir a todos aquellos que sepan sobre la actividad a documentar
2. Definir el objetivo y alcance del documento
3. Reunir toda la documentación disponible sobre el tema
4. Elaborar una secuencia de acciones asignando responsabilidades para cada actividad
5. Definir los documentos complementarios, incluidos los registros
6. Redactar las instrucciones detallando las acciones a seguir anteriormente enunciadas
7. Preparar la versión preliminar del procedimiento
8. Consensuar el mismo con todos los involucrados
9. Preparar la versión definitiva del mismo teniendo en cuenta los comentarios
10. Emitir el documento.
11. Distribuirlo a todos los involucrados.
12. Utilizarlo toda vez que se lleve a cabo la actividad descripta
13. Confeccionar y archivar los registros derivados

Los registros brindan las evidencias de que las actividades se han desarrollado de acuerdo a lo descrito en los distintos documentos. Nunca se debe sucumbir a la tentación de escribir un documento si no se está seguro de que este es necesario para el logro de la Calidad (u objetivos) especificada, ya que de no ser necesario su elaboración solo creará burocracia y el documento desaparecerá rápidamente por falta de uso.

### **Mejora Procedimientos**

El sector público y sus entidades cuentan con recursos financieros, humanos y de infraestructura limitados que es necesario optimizar. Por tanto, los esfuerzos en proyectos o acciones de mejora deben orientarse hacia aquellos que generen un mayor impacto en los usuarios.

La guía nacional para la simplificación, el mejoramiento y la racionalización de procesos, procedimientos y trámites propone un mecanismo para mejorar los procesos, procedimientos y trámites teniendo en cuenta la consideración anterior. Para tal efecto, se estructura de la manera que se presenta a continuación:

Tabla 4: Estructura mejoramiento de procesos

PREGUNTAS	ETAPAS	ACTIVIDADES	CICLO DE MEJORAMIENTO
¿QUÉ MEJORAR?	PROCESOS (MAPA DE PROCESOS)	Identificación de los procesos de la entidad y su secuencia	PLANEAR
	↓		
¿QUÉ MEJORAR?	ACTIVIDADES, PRODUCTOS Y TRÁMITES (caracterización de procesos e identificación de trámites)	Identificación de los insumos, proveedores, subprocesos (si aplica), procedimientos, productos / servicios y clientes de los procesos, y de los trámites que se desarrollan en la entidad	
	↓		
¿CUÁLES MEJORAR?	IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA	Identificación de procesos, procedimientos y trámites que se deben mejorar	
	↓		
¿EN QUÉ ORDEN?	PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA	De acuerdo con su impacto en los usuarios y en la Administración pública	
	↓		
¿CÓMO HACERLO?	ESCENARIOS DE MEJORAMIENTO	Definición del alcance de la mejora	HACER
	↓		
	IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS	Aplicación de herramientas y determinación de los aspectos que se deben mejorar	
	↓		
	ELABORACIÓN DE PLANES DE MEJORA	Definición del alcance, actividades, responsables, recursos y tiempos	
	↓		
	IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE MEJORA	Ejecución de las actividades contenidas en el plan de mejora	
↓			
EVALUACIÓN DE ACCIONES DE MEJORA	Eficacia, eficiencia y efectividad de los resultados	VERIFICAR Y ACTUAR	

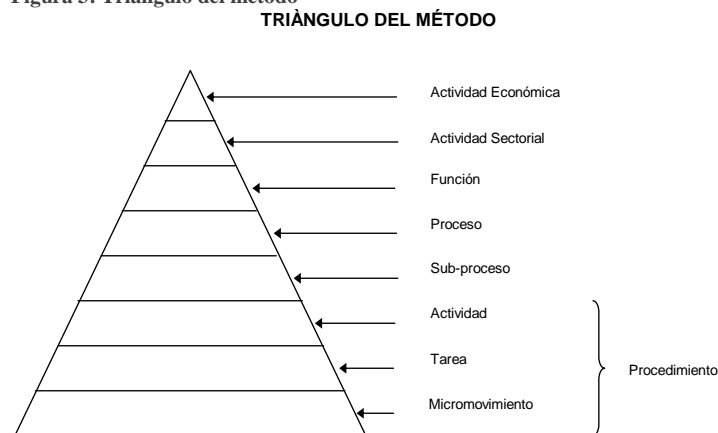
Fuente: (DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Dirección de Políticas de Control Interno y Racionalización de Trámites , 2008)

### Triángulo Del Método

Siguiendo las premisas establecidas en la Guía distrital de procesos y procedimientos, a continuación, se presenta el Triángulo del Método: se destaca que cada uno de los componentes

de la empresa forma parte de una cadena, que para ser desarrollados deben ser vistos de manera secuencial y lógica:

Figura 3: Triángulo del método



Fuente: (DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Dirección de Políticas de Control Interno y Racionalización de Trámites , 2008)

En el momento de la construcción de un procedimiento se recomienda incluir los siguientes aspectos:

Tabla 5: Características ficha proceso

<b>Logotipo:</b>	Todo formato debe llevar el logotipo de la entidad
<b>Nombre del proceso:</b>	Escriba el nombre del proceso, utilice frases claras, mantenga como regla que el nombre del proceso sea consistente con el qué.
<b>Descripción del proceso:</b>	Escriba brevemente en qué consiste el proceso, no se debe confundir con la misión.
<b>Insumo del subproceso:</b>	Escriba la materia prima, datos o información que ingresan al subproceso.
<b>Proveedor:</b>	Escriba el nombre de quien entrega el insumo, puede ser interno o externo a la organización.
<b>Sub-Proceso</b>	Según el tipo de formato, también recibe el nombre de etapa o fase; cada subproceso tiene nombre, descripción, insumos, proveedores, productos y clientes; no existe regla en cuanto a su cantidad; sin embargo, el número de estos deben ir de forma secuencial y lógica
<b>Producto:</b>	Puede ser tangible o intangible, es el resultado de cada subproceso.
<b>Ciente:</b>	Usuario final del proceso, puede ser interno o externo de la entidad.
<b>Elaboró, Revisó, Aprobó:</b>	Escriba el nombre y cargo de los servidores que intervinieron en el desarrollo del proceso y/o procedimiento.

Fuente: (DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Dirección de Políticas de Control Interno y Racionalización de Trámites , 2008)

## Marco Metodológico

---

### Tipo de Investigación

El tipo de investigación es descriptivo:

Se recopilan hechos, contextos, situaciones y eventos previos en el MSPS, por medio de la **descripción** de actividades, procesos y servidores públicos asociados;

Se analiza y ajusta con teoría y exploración documental para lograr diseñar una propuesta

### Población Y Muestra

La población a la que apunta este proyecto, está conformada por:

Los servidores públicos relacionados con la política de control de tabaco al interior del MSPS ubicada en la localidad de Teusaquillo en Bogotá

Fabricantes e Importadores de Productos de Tabaco y derivados a nivel nacional.

Se tomará como muestra para la recopilación de información la totalidad de funcionarios dedicados a la política de control de tabaco, enfocado hacia los que han tenido experiencia en el análisis de etiquetas y empaques de productos de tabaco.

Tabla 6: Análisis Documental

¿Cuáles son las fuentes?	¿Dónde se localizan?
Primarias Características de los empaques de productos de tabaco  Ley 1335 de 2009, Decreto 3961 de 2009  Entrevistas al personal asociado la política de control de tabaco	Fabricantes e Importadores de Productos de Tabaco  Normatividad Colombiana, Consulta de normas ( <a href="http://www.alcaldiabogota.gov.co/">http://www.alcaldiabogota.gov.co/</a> )  Subdirección de Enfermedades No Transmisibles, del MSPS
Secundaria Registros históricos de aprobaciones de empaques de productos de tabaco	Documentación del área de Enfermedades no transmisibles, encargada de la aprobación de empaques de tabaco, al interior del MSPS

Fuente: Elaboración propia

## Generalidades Procedimiento Evaluación Tabaco

### Misión Promoción Y Prevención:

Proceso para proporcionar a las poblaciones los medios necesarios para mejorar la salud y ejercer un mayor control sobre la misma, mediante la intervención de los determinantes de la salud y la reducción de la inequidad. Esto se desarrolla fundamentalmente a través de los siguientes campos: formulación de política pública, creación de ambientes favorables a la salud, fortalecimiento de la acción y participación comunitaria, desarrollo de actitudes personales saludables y la reorientación de los servicios de salud; por sus características la promoción de la salud supone una acción intersectorial sólida que hace posible la movilización social requerida para la transformación de las condiciones de salud.

Figura 4: Mapa de Procesos MSPS



Fuente: Página web institucional MSPS

### Identificación Proceso:

De acuerdo a la metodología Triangulo del método, desarrollada por Gerardo Duque Gutiérrez en el documento Guía distrital de procesos y procedimientos, identificamos los aspectos requeridos a continuación

MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL	
Actividad económica	Servicios
Actividad sectorial	Pública – Salud

Función	Dirigir el sistema de salud y protección social en salud
Proceso para llevar a cabo la misión (36 procesos misionales)	<b>34. Gestión de las intervenciones colectivas e individuales de Promoción de la Salud y Prevención de la Enfermedad</b>
Subproceso	Gestión Participación Social <b>Gestión Tabaco</b> Gestión de Insumos Articulación Institucional Manejo ESAVI

Fuente: Elaboración propia a partir de la metodología descrita

**Proceso:**

- Proceso 34. Gestión de las intervenciones colectivas e individuales de Promoción de la Salud y Prevención de la Enfermedad (Ver Anexo 1)

**Subproceso:**

- Gestión de Tabaco

**Proveedores:**

- Soporte tecnológico: UNE

**Competidores:**

- No Aplica

**Personal Asignado:**

- 1 Profesional Especializado (Abogado especialista en política pública)

**Usuarios:**

- Principales: Fabricantes e Importadores de productos de tabaco y derivados
- Secundarios: Comunidad en general

**Requerimientos Usuarios:**

- Solicitud al Ministerio de Salud y Protección Social, de aprobación de etiquetas y empaques de tabaco que serán comercializados en el mercado nacional

**Característica Producto O Servicio:**

- Carta de aprobación o acto administrativo, aprobando las características de la etiqueta o empaque de producto de tabaco o derivado

**Forma De Prestación Producto/Servicio:**

- Presencial, documentación física, análisis personal de etiquetas y empaques.

**Pasos O Actividades Para La Prestación:**

1. Recepción de etiquetas y empaques
2. Evaluación de etiquetas y empaques
3. Aprobación de etiquetas y empaques

**Medición Satisfacción Cliente:**

- Actualmente no se mide formalmente la satisfacción del usuario, frente a la evaluación de etiquetas

**Evaluación Desempeño:**

- Actualmente no se mide el desempeño suministrado en el procedimiento

**Acciones Mejoramiento**

- En aras de mejorar la satisfacción del cliente, encabezado por el profesional especializado asignado y el subdirector de Enfermedades No Transmisibles, se desea implementar un procedimiento en el cual se establezcan los estándares tanto de tiempos como de producto, que contribuya a establecer indicadores y acciones de mejora

**Diagnóstico**

Se obtuvo información por medio de

- Observaciones realizadas durante el segundo semestre de 2015 en el área de Promoción y Prevención del MSPS, y
- 2 Encuestas aplicadas al personal relacionado con política de control de tabaco al interior del MSPS (Ver: Anexo 2 Formulario de recopilación de información, procedimiento evaluación etiquetas productos de tabaco)

Resultado de la información recopilada se presenta a continuación:

**Estado Inicial:**

- Desconcierto de las etiquetas y empaques pertenecientes al archivo físico, recibidas y amontonadas desde 2010
  - No se tiene certeza de la cantidad de documentos ni la ubicación de cada uno
- Procedimientos primitivos e ineficientes de evaluación de etiquetas y empaques, archivar documentación física y reuniones de aprobación

**Necesidad:**

En cuanto a la evaluación de etiquetas y empaques de tabaco se deben atender 3 aspectos fundamentales, de acuerdo a la resolución 3961 de 2009, para ser aprobados:

1. Presencia, correcta ubicación, tamaño y características de Advertencia Sanitaria en la etiqueta o empaque de tabaco
2. Prohibiciones de frases, imágenes y otros elementos publicitarios en etiquetas o empaques
3. Manifiestar si son importados

**Aspectos puntuales en la evaluación requeridos por la normatividad:**

1. Pictograma 1 en ambas caras	8. Frases alusivas a los Pictogramas en ambas caras	14. Fechas de vencimiento en todo el empaque
2. Pictograma 2 en ambas caras	9. Frase en recuadro con borde negro y fondo blanco en ambas caras	15. Frase importación en cara lateral
3. Pictograma 3 en ambas caras	10. Tipo de letra frase pictogramas en ambas caras	16. Tamaño letra frase de importación
4. Pictograma 4 en ambas caras	11. Ubicación pictogramas en ambas caras	17. País de origen
5. Pictograma 5 en ambas caras	12. Pictogramas visibles en ambas caras	18. Frases producto menos nocivo en todo el empaque
6. Pictograma 6 en ambas caras	13. Elementos o mensajes llamativos en todo el empaque	19. Alto de la cara frontal (mm)
7. Color pictogramas en ambas caras		20. Ancho de cara frontal (mm)
		21. Área de cara frontal (mm)

22. Alto de pictograma frontal (mm)
23. Ancho de pictograma frontal (mm)
24. Área pictograma frontal (mm)
25. Porcentaje pictograma en relación a la cara frontal
26. Alto de la cara posterior (mm)
27. Ancho de cara posterior (mm)
28. Área de cara posterior (mm)
29. Alto de pictograma posterior (mm)
30. Ancho de pictograma posterior (mm)
31. Área pictograma posterior (mm)
32. Porcentaje pictograma en relación a la cara posterior

Fuente: Elaboración propia a partir de la Resolución 3961 de 2009

**Secuencia de Actividades:**

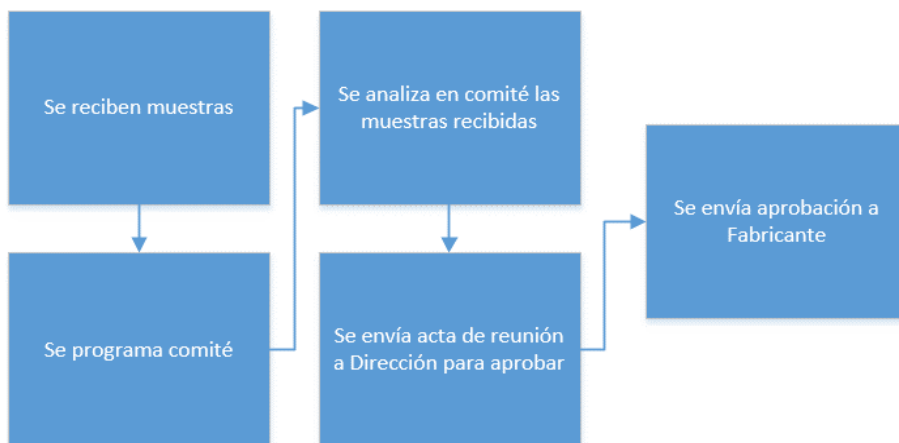
Considerando la metodología de construcción de procesos, procedimientos, trámites se define principalmente la secuencia de actividades que se realizan, los responsables o intervinientes y sus labores dentro de ellas. Previamente se describieron los pasos a seguir de una manera general.

Sin embargo, según la información recabada en entrevista y observación se logró dilucidar las siguientes actividades específicas

1. El proceso inicia cuando el Fabricante o Importador radica en el área de Correspondencia del MSPS, las muestras de las etiquetas o empaques de los productos que pretende comercializar, tal cual cómo serán expuestas al consumidor final.
2. El área de Correspondencia remite al área de Promoción y Prevención las muestras radicadas con sus anexos.
3. Secretario de Promoción y Prevención recibe y deriva radicado a Profesional Especializado.
4. Profesional Especializado programa reunión de comité de Etiquetado y Empaquetado el cual lo conforman: el Profesional Especializado, un asesor del Área Legal y un asesor de Tecnologías de Información (TIC's)
5. En esa reunión analizan las muestras recibidas, examinando todas las características físicas y publicitarias
6. Se establece un acta de reunión en donde se sugiere al director de Promoción y Prevención sugerir o no las muestras recibidas.
7. Secretario de Promoción y Prevención recibe acta, proyecta acto administrativo
8. Director de Promoción y Prevención aprueba documento proyectado firmándolo.
9. Secretario de Promoción y Prevención remite a Área de Correspondencia, para posterior envío vía correo certificado por empresa 4-72

## Diagrama Inicial Actividades:

Figura 5: Diagrama de Actividades Inicial (Elaboración MSPS)



Fuente: Elaboración MSPS

Tiempo Total: Aproximadamente 60 Días (según observación)

### Características De Las Actividades Actuales

- Se solicita que las muestras radicadas, sean tal cual como el producto se vaya a ofrecer en el mercado nacional.
- No pueden ser en formato magnético
- No hay límite de muestras a entregar
- Pueden ser en cualquier tamaño y material
- Obligatoriamente se deben radicar en área de correspondencia, lo que en ocasiones genera retrasos por el circuito para llegar al destinatario que analizara las muestras
- Los tiempos para esta actividad de los integrantes del comité son reducidos, por lo cual represa trabajo y redundante en insatisfacción del cliente
- En ocasiones, las muestras físicas recibidas no corresponden con la carta remisoría.
- No se establece un orden de primero en llegar, primero en salir.
- La firma de aprobación por parte del Director es otro momento “cuello de botella”, ya que sus tiempos en oficina son reducidos.
- Una vez enviada la carta de aprobación al fabricante/importador, se amontona la muestra recibida dentro de cajas de archivo sin rotulo, o directamente en estante.

- No se halló en la observación ningún manual, ni política implementada para el desarrollo de procedimiento.
- La información es sensible, y los fabricantes e importadores solicitan confidencialidad

### Levantamiento de Información

Figura 6: Amontonamiento de muestras



Una vez analizada la información amontonada, se logró dilucidar la forma de presentación de las muestras, como se presenta a continuación:

Tabla 7: Presentaciones muestras

<b>TIPOS DE MUESTRAS RECIBIDAS:</b>	<b>TIPOS DE PRODUCTO:</b>	<b>PRESENTACIÓN</b>
Cajetilla cartón dura desarmada Cajetilla cartón blanda desarmada Caja cartón que contiene cajetillas desarmada Impresión de cajetilla en hoja carta A-Z con hojas carta Caja de madera. Impresión de caja de madera en hoja 1/4 pliego Empaque de metal Empaque de plástico Bolsa plástica	Cigarrillos Cigarros, Puros, Minipuros, Purillos. Tabaco para pipa Tabaco de aspirar, rapé. Tabaco de liar Tabaco mascar	Menor o igual a 10 unidades Mayor a 10 unidades Menor o igual a 10 gramos Entre 10 y 50 gramos Entre 50 y 100 gramos Entre 100 y 1000 gramos Más de 1000 gramos

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la revisión documental

### Indicadores Demanda:

<b>Indicador</b>	<b>Dato</b>
N° Empresas que envían información desde 2010	17
Solicitudes de aprobación desde 2010	140

Fuente: Elaboración propia, derivado de la revisión documental

Figuran 7 Indicadores de demanda de servicio

Cliente	Elementos	Demanda de Servicio Global
CARIBE IMPORTS	2708	45,7%
COLTABACO	1032	17,4%
BRITISH AMERICAN TOBACCO	739	12,5%
Cava del Puro	324	5,5%
IMPORTACIONES GLOBAL SHOPPING	301	5,1%
Baker & Mckenzie	265	4,5%
PRONALCI	194	3,3%
HUMO SEDA	189	3,2%
Chicamocha	54	0,9%
MONTEPAZ	36	0,6%
CANEY	23	0,4%
STAR DE COLOMBIA	16	0,3%
COMERCIALIZADORA STAR DE COLOMBIA	14	0,2%
K30 COLOMBIA SAS	9	0,2%
FABIO BOTERO Y COMPAÑIA SAS	6	0,1%
MANHATTAN TOBACCO COMPANY	6	0,1%
TABACOLMEX	5	0,1%
	<b>17</b>	<b>5921</b>

Figuran 8 Indicadores de demanda de servicio

Suma de Elementos	Etiquetas de columna							Total general
	Etiquetas de fila	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	
CARIBE IMPORTS			381	737	486	1104		2708
COLTABACO	29	336	122	177	131	85	158	1032
BRITISH AMERICAN TOBACCO	6	183	56	152	136	81	125	739
Cava del Puro		42	111	23	120	28		324
IMPORTACIONES GLOBAL SHOPPING					301			301
Baker & Mckenzie	4	16	59	66		72	48	265
PRONALCI			48	38	48		60	194
HUMO SEDA				79	33	3	74	189
Chicamocha		25	23	6				54
MONTEPAZ					36			36
CANEY		17	6					23
STAR DE COLOMBIA							16	16
COMERCIALIZADORA STAR DE COLOMBIA		5	7	2				14
K30 COLOMBIA SAS						9		9
MANHATTAN TOBACCO COMPANY					6			6
FABIO BOTERO Y COMPAÑIA SAS						6		6
TABACOLMEX					5			5
<b>Total general</b>	<b>39</b>	<b>618</b>	<b>813</b>	<b>1280</b>	<b>1302</b>	<b>1388</b>	<b>481</b>	<b>5921</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de la recopilación de información y análisis documental

### ¿El Procedimiento O Tramite Es Susceptible De Mejora?

La metodología descrita en la guía nacional la simplificación, el mejoramiento y la racionalización de procesos, procedimientos y trámites, adoptada metodológicamente para el desarrollo de esta propuesta establece 2 vías para identificar si lo que se desea establecer es susceptible de mejora:

1. Analizar integralmente el funcionamiento de la entidad

## **2. Detectar oportunidades de mejora a partir de la gestión de la institución**

Ya que es un procedimiento individual, perteneciente a una única área de la organización se desea establecer mediante la segunda vía

### **Detectar Oportunidades De Mejora A Partir De La Gestión De La Institución**

1. Indicadores de gestión: No hay indicadores de gestión establecidos, ya que no hay documentación ni normalización del procedimiento (Oportunidad de Mejora)
2. Quejas, reclamos, peticiones, sugerencias: Se presentan solicitudes adicionales esporádicas, a manera de queja requiriendo dinamizar el proceso (Oportunidad de Mejora)
3. Satisfacción cliente: No hay encuestas de satisfacción (Oportunidad de Mejora)
4. Seguimiento al mapa de riesgo: No se tienen establecidas acciones relacionadas en el mapa de riesgos, relacionadas con actividades de control de tabaco. (Oportunidad de Mejora)
5. Auditoría: Al no existir el procedimiento relacionado, auditoría interna no sugiere acciones correctivas y preventivas, lo cual permite identificar esta situación como oportunidades de mejora (Oportunidad de Mejora)
6. Plan de mejoramiento institucional: 100% de documentos del SIGI elaborados (2014): logrados 1.
7. Lineamientos control de tabaco implementados: 480 Millones asignados, 120 Millones utilizados. (Oportunidad de Mejora)
8. Producto y/o servicio no conforme: No aplica. No se tiene normalización del procedimiento, no se tiene estándar de entrega de producto/servicio. (Oportunidad de Mejora)
9. Acciones correctivas, preventivas o de mejora: No aplica. No se tiene normalización del procedimiento, no se tiene estándar de entrega de producto/servicio (Oportunidad de Mejora)

10. Revisión por la dirección: La alta dirección debe, a intervalos planificados, revisar el sistema de gestión de la calidad de la entidad, para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia, eficiencia y efectividad continuas. No se hace revisión de control de tabaco. (Oportunidad de Mejora)

Al analizar todos los 10 aspectos sugeridos en la metodología, para detectar oportunidades de mejora a partir de la gestión de la institución, la mayoría no están presentes en la organización, y los presentes vislumbran una deficiencia en el proceso de control de tabaco. De manera que es clara la necesidad de establecer un procedimiento dirigido a control de tabaco, encaminado a la evaluación de etiquetas de productos de tabaco que impacte positivamente en lo posible los 10 aspectos anteriormente numerados.

Tabla 8 Inventario de procesos, procedimientos o trámites susceptibles a mejoramiento

No.	Nombre de Proceso, procedimiento o tramite	Tipo			Situación encontrada / Oportunidad de mejora	Fuente
		Proceso	Procedimiento	Tramite		
1	Evaluación etiquetas y empaques de tabaco o derivados		X		No se encuentra el procedimiento establecido al interior el MSPS	Observación y análisis documental

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la metodología de la guía

### **Priorización De Proceso, Procedimiento O Trámite A Mejorar**

Una vez identificada la oportunidad de mejora la metodología procede a cuestionar en términos de eficacia, eficiencia y efectividad los impactos de la propuesta en el desarrollo de actividades al interior del área y del MSPS:

Qué tanto impacta en la eficacia del proceso, procedimiento o trámite:

1. *¿repercute en forma negativa en la calidad del producto o servicio?: SI*
2. *¿repercute en la oportunidad de respuesta al usuario?: SI*
3. *¿repercute en la satisfacción del mismo?: SI*

Qué tanto afecta la eficiencia del proceso, procedimiento o trámite:

4. *¿repercute negativamente en el tiempo de trabajo?: SI*
5. *¿repercute en los costos asociados al proceso, procedimiento o trámite?: SI*
6. *¿repercute en la cantidad de recursos requeridos?: SI*

Qué tanto influye en la efectividad del proceso, procedimiento o trámite:

7. *¿perjudica el logro de su fin último?: NO*
8. *¿afecta simultáneamente la eficiencia y la eficacia?: SI*
9. *¿impacta negativamente en la eficacia, eficiencia o efectividad de otros procesos, procedimientos o trámites?: SI*

El proceso, procedimiento o trámite al cual se corresponde la situación encontrada u oportunidad de mejora detectada.

10. *¿Es de tipo misional, estratégico, de evaluación o de apoyo?: Misional*

11. *¿A qué cantidad de usuarios atiende?: 17*

Tabla 9 Matriz Priorización Procedimientos

Nombre de proceso, procedimiento o trámite	Impacto de la <b>situación</b> encontrada u oportunidad detectada									Impacto de la <b>solución</b> encontrada u oportunidad detectada									Características del Procedimiento/Trámite												TOTAL				
	Eficacia			Eficiencia			Efectividad			Eficacia			Eficiencia			Efectividad			Tipo			Usuarios			Costo			Recursos							
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Misional	Estrategico	Evaluación	Apoyo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio		Bajo			
	5	3	1	5	3	1	5	3	1	5	3	1	5	3	1	5	3	1	5	4	3	2	5	3	1	5	3	1	5	3	1	5	3	1	
<b>Evaluación etiquetas y empaques de tabaco o derivados</b>	5				5				3	5					5			5			5				3			1			1	3,8			

Fuente: Elaboración propia a partir de la metodología

Siendo de 1 a 5 la calificación, la prioridad para desarrollar este procedimiento al interior del MSPS, Promoción y Prevención es de 3,8. En caso de surgir una nueva necesidad de creación de procedimientos en la misma área, se debe realizar el mismo ejercicio para priorizar.

## **Análisis DOFA**

### **Debilidades**

1. Demora en la aprobación de muestras de los fabricantes/importadores
  - a. Las solicitudes radicadas como derechos de petición se responden actualmente en 60 días. Por ley se deben responder en máximo 10 días hábiles
  - b. Demoras por cantidad de intervinientes del MSPS en las actividades
2. Subjetividad en la aprobación
3. No uniformidad en características de documentos recibidos
4. Desconocimiento del archivo físico
5. Nula estandarización
6. Procedimiento no susceptible actualmente a auditoría
7. Personal insuficiente
8. Expertos internos saturados de labores

### **Fortalezas**

1. Entidad en proceso de certificación NTCGP 1000
2. Único ente que desarrolla esta actividad
3. Clima laboral agradable y receptivo
4. Expertos de todas las áreas en el edificio

### **Oportunidades**

1. Posibilidad de uso de herramientas tecnológicas y TICS
2. Aumento de planta de contratistas
3. Integración de áreas interdisciplinarias

### **Amenazas**

1. Procesos legales por demoras en respuesta

2. Procesos legales por pérdida de información
3. Procesos legales por confidencialidad
4. Procesos legales por nula gestión por procesos
5. Imagen desfavorable en los usuarios y comunidad en general

## Estrategias DOFA

Figura 9 Cruce DOFA

	<b>FORTALEZAS</b>
	1. Entidad en proceso de certificación NTCGP 1000
	2. Único ente que desarrolla esta actividad
	3. Clima laboral agradable y receptivo
	4. Expertos de todas las áreas en el edificio
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA FO</b>
1. Uso de herramientas tecnológicas y TICS	1.1. Centralizar la operación apoyado de plataforma virtual SISPRO
2. Aumento de planta de contratistas	1.2. Centralizar la operación apoyado de plataforma virtual SISPRO
3. Integración de áreas interdisciplinarias	2.3. Contratación de personal especializado en gestión de procesos para concientizar del tema y levantar procesos
	3.4. Articulación con áreas especializadas al interior del MSPS
	<b>FORTALEZAS</b>
	1. Entidad en proceso de certificación NTCGP 1000
	2. Único ente que desarrolla esta actividad
	3. Clima laboral agradable y receptivo
	4. Expertos de todas las áreas en el edificio
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIA FA</b>
1. Procesos legales por demoras en respuesta	1.4. Articulación con área legal y procesos
2. Procesos legales por pérdida de información	2.4. Articulación con área legal y archivo
3. Procesos legales por confidencialidad	3.4. Articulación de área legal y archivo
4. Procesos legales por nula gestión por procesos	4.4. Articulación de área legal y procesos
5. Imagen desfavorable en los usuarios y comunidad en general	5.1. Estrategia de comunicación al público

Fuente: Elaboración propia

## Análisis PHVA

	<b>DEBILIDADES</b>
	1. Demora en la aprobación de muestras
	2. Subjetividad en la aprobación
	4. Desconocimiento del archivo físico
	5. Nula estandarización
	6. Procedimiento no susceptible actualmente a auditoría
	7. Personal insuficiente
	8. Expertos internos saturados de labores
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b>
1. Uso de herramientas tecnológicas y TICS	1.1. Manejo de software de gestión de radicados
2. Aumento de planta de contratistas	3.2. Articulación expertos en mercadeo que disminuyan la subjetividad de aspectos publicitarios
3. Integración de áreas interdisciplinarias	3.4. Articulación con área de archivo
	2.5. Contratación de personal especializado en procesos para concientizar del tema y levantar procesos
	2.6. Contratación de personal especializado en procesos para concientizar del tema y levantar procesos
	2.7. Contratación de personal especializado en procesos para concientizar del tema y levantar procesos
	2.8. Contratación de personal especializado en procesos
	<b>DEBILIDADES</b>
	1. Demora en la aprobación de muestras
	2. Subjetividad en la aprobación
	4. Desconocimiento del archivo físico
	5. Nula estandarización
	6. Procedimiento no susceptible actualmente a auditoría
	7. Personal insuficiente
	8. Expertos internos saturados de labores
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIA DA</b>
1. Procesos legales por demoras en respuesta	1.1. Fortalecer en temas legales de tiempos derechos de petición
2. Procesos legales por pérdida de información	2.4. Fortalecer en temas de trazabilidad archivo
3. Procesos legales por confidencialidad	4.5 Fortalecer acompañamiento de Área de Procesos
4. Procesos legales por nula gestión por procesos	4.6 Fortalecer acompañamiento de Área de Procesos
5. Imagen desfavorable en los usuarios y comunidad en general	Fortalecer acompañamiento de Área de Procesos

**Planear:**

- *¿Qué mejorar?*
  - Evaluación de etiquetas y empaques de tabaco y derivados
- *Proceso (Mapa de procesos): identificar procesos asociados y la secuencia*
  - Analizados los pasos se robustece el diagrama inicial y propone el diagrama de actividades identificado en el Anexo 3: Diagrama de flujo propuesto
- *Actividades, productos y tramites: Identificar insumos, proveedores, subprocesos, procedimientos, productos y clientes del tramite*

**INSUMOS:**

Solicitudes de aprobación  
Muestras para evaluación  
Documentación y  
normatividad relacionada a  
tabaco

**PROVEEDORES:**

Soporte tecnológico: UNE  
Empresas e Importadores

**COMPETIDORES:**

No Aplica

**PERSONAL ASIGNADO:**

1 Profesional Especializado  
(Abogado especialista en  
política pública)

**USUARIOS:**

Principales: Fabricantes e  
Importadores de productos de  
tabaco y derivados  
Secundarios: Comunidad en  
general

- *¿Qué oportunidades de mejora?*
  - Se listan las oportunidades de mejora:

1. Indicadores de gestión
2. Quejas, reclamos, peticiones, sugerencias
3. Satisfacción cliente
4. Seguimiento al mapa de riesgo
5. Auditoria
6. Plan de mejoramiento institucional
7. Lineamientos control de tabaco implementados
8. Producto y/o servicio no conforme
9. Acciones correctivas, preventivas o de mejora

Revisión por la dirección

- *¿En qué Orden establecerlas?*

*Fase 1:*

- Identificar que se tiene, identificar cómo hacer lo dispuesto en la Normatividad, identificar quién hace lo dispuesto en la Normatividad, identificar cuánto se debe demorar lo dispuesto en la Normatividad

*Fase 2:*

- Establecer Procedimiento

*Fase 3:*

- Estandarizar tiempos y operación, Toma de decisión y mejora continua

*Fase 4:*

- Iniciar la propuesta de una plataforma que mediante el uso de las TICs que permita apoyar el procedimiento

**Hacer:**

- *¿Cómo hacerlo?*

- Mediante las 4 fases propuestas, acorde a lo sugerido en la guía metodológica adoptada
- *Escenarios de mejoramiento:*
- Procedimiento establecido, que permita responder con eficiencia a la normatividad vigente, dirigida al control de tabaco mediante la evaluación de empaques y etiquetas de tabaco, y que proporcionen satisfacción a los fabricantes/importadores, comunidad en general de acuerdo a los estándares de calidad establecidos.
- *Identificación de causas:*
- Análisis de causa raíz, especificado en el apartado anterior
- *Elaboración de planes de mejora:* Ejecución de las fases de las propuestas, especificados posteriormente en el apartado “Resultados y Discusión”
- *Implementación de acciones de mejora:*
- Ejecución de las fases propuestas

### **Verificar Y Actuar**

- *Evaluación de acciones de mejora:*
- Una vez establecidos los estándares de tiempo y costo, desarrollados en el apartado “resultados y discusión, se despliegan pautas enfocadas hacia la **satisfacción del cliente**
- *Acción de mejora:*
- Acompañamiento de auditoría interna para fortalecer la teoría e identificar acciones preventivas y correctivas

De acuerdo a los puntos enunciados, se da alcance a la teoría de administración y su ciclo PLANEAR, HACER, VERIFICAR Y ACTUAR (PHVA), apropiado para el desarrollo del enfoque por procesos

## **Propuesta**

Una vez realizado el diagnóstico mediante las herramientas estratégicas gerenciales (DOFA, Metodología guía nacional para la simplificación, el mejoramiento y la racionalización de procesos, procedimientos y trámites y causas raíces) y los resultados consiguientes se procede a establecer la propuesta atendiendo los aspectos analizados.

Se propone desarrollar un plan en 4 fases, atendiendo las diferentes particularidades arrojadas:

### ***Fase 1:***

- Identificar que se tiene
- Identificar cómo hacer lo dispuesto en la Normatividad
- Identificar quién hace lo dispuesto en la Normatividad
- Identificar cuánto se debe demorar lo dispuesto en la Normatividad

### ***Fase 2***

- Establecer Procedimiento

### ***Fase 3***

- Estandarizar tiempos y operación
- Toma de decisión y mejora continua

### ***Fase 4***

- Proponer una plataforma que mediante el uso de las TICs que permita apoyar el procedimiento

## **Metas Macro En El Despliegue De La Propuesta:**

- Normalizar el procedimiento de evaluación de empaques y etiquetas de tabaco
- Reducir un 80% el tiempo de respuesta de aprobación

A continuación, se presenta el despliegue de cada ítem:

**FASE I.**

Identificar que se tiene: analizar todo el archivo físico para registrar la cantidad de muestras y radicados recibidos, de manera que sea insumo de información consolidada y tomar decisiones frente a ello.

Pasos:

1. Identificar las muestras en archivo físico
2. Contrastar el contenido versus el radicado al cual pertenece
3. Digitalizar muestras
4. Nombrar muestras digitales
5. Organizar digitalmente las muestras en carpeta con el número de radicado y fecha de radicado
6. Organizar la carpeta digital de acuerdo al fabricante/importador a la que pertenece
7. Organizar la carpeta digital de fabricante/importador de acuerdo a la vigencia a la que pertenecen las muestras
8. Consolidar las muestras físicas por paquetes de acuerdo al radicado
9. Proteger las muestras físicas archivadas
10. Consolidar información en base de datos para su análisis, trazabilidad, facilidad de accesibilidad y toma de decisión

Responsable de realizar la Fase 1:

- Contratista de Apoyo

Duración:

- 3 meses

## ***FASE 2***

Establecer Procedimiento: una vez procesada toda la información analizada y disponible, se procede a analizar la normatividad que exige el levantamiento de este procedimiento atendiendo todos los aspectos que allí se solicitan, junto con las actividades de soporte que complementan la evaluación.

Siguiendo las premisas de la guía nacional para la simplificación, el mejoramiento y la racionalización de procesos, procedimientos y trámites junto con lo dispuesto en la resolución 3961 de 2009 a continuación, se establecen las pautas a seguir:

- **Suprimir:**

Actividades que no generan valor: Ya que se está estableciendo la primera versión, las actividades propuestas generan valor y aportan a la eficiencia del desarrollo de labores.

En un segundo acercamiento atendiendo las premisas de la mejora continua, se debe modificar y eliminar actividades que en la práctica vayan en detrimento de la eficiencia, calidad y valor al usuario.

Sin embargo, se debe inclinar en una primera observación por eliminar movimientos de documentos al interior del MSPS que aumentan tiempos y no generan valor.

- **Simplificar:**

Analizando la secuencia de labores, se identifica la actividad principal (evaluación del comité) se puede simplificar para desarrollarse por 1 persona (Contratista), impactando positivamente en tiempos y reducción de recursos costos

- **Automatizar:**

El procedimiento se desarrolla de manera manual por el profesional encargado, con documentos físicos. Se propone en la 4 fase una plataforma virtual que apoye el desarrollo de actividades

- **Actualizar:**

Se está acorde a la normatividad. No hay modificaciones que afecten al procedimiento, ni se requieren modificaciones a la normatividad.

Se propone el flujo de actividades por responsables (Ver Anexo3: Diagrama de flujo propuesto)

**FASE 3:**

Estandarización:

**Tabla 10: Descripción actividades generales**

ACTIVIDAD	Días	Responsable	Observación
Recepción radicado y envío a Promoción y Prevención	4	Correspondencia	
Programar Reunión de evaluación	20	Profesional Especializado	Depende de agenda de cada integrante
Análisis Radicado(s)	5	Comité de Evaluación	
Proyección Carta de Aprobación	20	Comité de Evaluación	Depende de agenda de cada integrante para leer el documento
Remisión a Dirección para Aprobación	1	Profesional Especializado	
Firma de Director	6	Director, Asistente director	Depende de cola de aprobaciones y documentos, agenda del director
Envío a Fabricante	4	Correspondencia	
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>		

Fuente: Elaboración propia a partir de observación

Según el análisis que precede el procedimiento, se identificaron las variables que influyen en el tiempo de respuesta

VARIABLE	TIPO VARIABLE	RESPONSABLE	¿CUELLO DE BOTELLA?
Cantidad elementos para analizar	Externa	Profesional Apoyo	Anterior cuello de botella
Comité	Interna	Profesionales diferentes áreas	<i>Próximo cuello de botella</i>
Tiempo proyección respuesta	Interna	Profesional Especializado	Nuevo Cuello de Botella
Tiempo aprobación proyecto respuesta	Interna	Profesional Especializado	-
Tiempo VoBo Respuesta	Interna	Subdirector ENT	-
Firma de la respuesta	Interna	Director PyP	-

Fuente: Elaboración propia a partir de la observación

Se propone estandarizar tiempos de operación para atacar directamente a los tiempos de respuesta a usuario

Sin embargo, se propone iniciar con el análisis de tiempos y movimientos de la actividad principal del procedimiento la cual es el “Análisis de la muestra”

Desarrollar el formato “REVISIÓN REFERENCIAS”, cual identifica en sus 52 campos todos los aspectos requeridos por la normatividad relacionándolo con tiempos de proceso y trazabilidad de la información.

Relaciona también donde se encuentra el archivo físico y el archivo digital

**Figura 10: Campos Formato "Revisión Referencias"**

1	RADICADO	19	ADVERTENCIA EN RECUADRO EN FONDO NEGRO?	37	EXPRESIÓN BAJO EN ALQUITRÁN?
2	VIGENCIA	20	PICTOGRAMA Y ADVERTENCIA EN BORDE NEGRO?	38	EXPRESA NIVEL DE NICOTINA?
3	EMPRESA	21	ANCHO BORDE (MM)	39	EXPRESA NIVEL DE MONÓXIDO DE CARBONO?
4	HOJA NUMERO	22	ADVERTENCIA EN HELVETICA 14, NEGRO	40	EXPRESA OTROS NIVELES DE COMPONENTES QUÍMICOS?
5	NOMBRE	23	UBICACIÓN RECUADRO INFERIOR CARA?	41	APROBAR?
6	TIPO DE PRODUCTO	24	ORIGEN IMPORTACION?	42	SITUACIÓN ANORMAL PRESENTADA
7	TIPO DE EMPAQUE	25	ORIGEN	43	FECHA DE EVALUACIÓN
8	MATERIAL EMPAQUE	26	DIRIGIDO A MENORES DE EDAD?	44	FECHA RADICACIÓN MUESTRAS
9	ALTO CARA	27	ATRACTIVO PARA MENORES DE EDAD?	45	DIAS PARA EVALUAR
10	ANCHO CARA	28	SUGIERE ÉXITO ATLETICO?	46	FECHA DE RESPUESTA
11	ALTO PICTOGRAMA	29	SUGIERE ÉXITO DEPORTIVO?	47	DIAS PARA RESPUESTA
12	AREA CARA	30	SUGIERE POPULARIDAD?	48	DIGITALIZADO?
13	AREA PICTOGRAMA	31	SUGIERE ÉXITO PROFESIONAL?	49	ACCION A SEGUIR
14	RELACIÓN %	32	SUGIERE ÉXITO SEXUAL?	50	ACTA COMITÉ

15	6 FRASES DE ADVERTENCIA?	33	EXPRESIÓN SUAVES?	51	RADICADO DE SALIDA
16	6 PICTOGRAMAS?	34	EXPRESIÓN LIGEROS?	52	ARCHIVADO?
17	FRASES Y PICTOGRAMAS EN LAS DOS CARAS?	35	EXPRESIÓN LIGHT?		
18	TEXTO ADVERTENCIA EN CASTELLANO?	36	EXPRESIÓN MILD?		

Fuente: Elaboración propia a partir de la operación

Ya que las muestras recibidas desde 2010 fueron aprobadas, se utiliza este formato para las nuevas referencias recibidas para la vigencia actual

Desarrollar el Formato “IDENTIFICACIÓN ARCHIVO FÍSICO” el cual indica trazabilidad y sirve como apoyo a la Fase 1, sin embargo, permite dilucidar estándares. Sus campos son:

Figura 11: Campos Formato "Identificación Archivo Físico"

VIGENCIA	EMPRESA	RADICADO	Archivado en			¿Digitalizado?	# Archivos por radicado
			CAJA	A-Z	PAQUETE		
<i>Vigencia a la que pertenece el radicado</i>	<i>Empresa Importador</i>	<i>Radicado de entrada</i>	<i>Numero de caja donde se archiva</i>	<i>Numero de A-Z donde se archiva</i>	<i>Numero de paquete donde se archiva</i>	<i>Si/No</i>	<i># folios que acompañan el radicado</i>

Fuente: elaboración propia a partir de la operación

#### **FASE 4**

De acuerdo al apartado de la fase 2:

- Automatizar:

El procedimiento se desarrolla de manera manual por el profesional encargado, con documentos físicos. Se propone en la 4 fase desarrollar una propuesta inicial de plataforma virtual que apoye el progreso de actividades, que permita mejorar los tiempos, pero con eficiencia.

## Resultados Y Discusión

Atendiendo la propuesta se desarrollan las 3 primeras fases, quedando pendiente la fase 4. La información a continuación surge de la observación de campo y puesta en marcha de propuesta.

### Fase 1:

#### Organización digital:

Figura 12: Organización Digital de Carpetas

2010-2011	Carpeta de archivos	Nombre	Tipo	1. Radicado 201299990243722 (10-02-2012)
2011-2012	Carpeta de archivos	Baker & McKenzie	Carpeta de archivos	2. Radicado 20129990876342 (2-5-2012)
2012-2013	Carpeta de archivos	BAT	Carpeta de archivos	4. Radicado 201242302418272 (7-11-2012)
2013-2014	Carpeta de archivos	Caney	Carpeta de archivos	5. Radicado 201242302583762 (14-12-2012)
2014-2015	Carpeta de archivos	CARIBE IMPORTS	Carpeta de archivos	6. Radicado 201342300057222 (18-01-2013)
2015-2016	Carpeta de archivos	CAVA DEL PURO BOLIVAR	Carpeta de archivos	Radicado 713
2016-2017	Carpeta de archivos	Chicamocho	Carpeta de archivos	Radicado 18802
		Coltabaco	Carpeta de archivos	Radicado 39222
		PRONALCI	Carpeta de archivos	
		PURO HABANO Y RON	Carpeta de archivos	

Fuente: Elaboración propia a partir de la operación

#### Indicadores:

De acuerdo al análisis del archivo físico se encuentran los siguientes datos:

Tabla 11 Indicadores de Operación

Indicador	Dato
N° Empresas que envían información desde 2010	17 empresas
Solicitudes de aprobación desde 2010	140 radicados
Muestras individuales digitalizadas, nombradas y ordenadas	6.943 unidades (247 carpetas)
Radicados encontrados físicamente	121
Radicados inexistentes físicamente	19
Progreso	86,4%
Promedio de solicitudes por año	20 radicados
Promedio de solicitudes al mes	1,66 radicados
Promedio de muestras por solicitud (radicado)	49,5 unidades
Tamaño información digital consolidada	4,32 GB
Promedio de espacio digital por solicitud (radicado)	30, 8 MB
Promedio de espacio digital requerido adicional al mes	51, 3 MB

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de la operación

Tabla 12 Indicadores Operación Fase Análisis Documental

Tiempo empleado en el análisis documental	Tres (3) meses (48 horas semana, 192 horas laborales al mes, 576 horas = 3 meses)
---	---

Tasa unidades procesadas/hora/hombre	12,05 muestras/hora/hombre
Procesar 1 unidad se demora	4,8 minutos
Recurso humano utilizado	1 contratista
Costo contratista	\$3.090.000 mes
Recurso tecnológico utilizado	1 portátil, 1 memoria externa de 8 GB
Costo recurso tecnológico	\$1'200.000, \$32.000
Recurso espacio físico	7,5 m <sup>3</sup>
Costo espacio físico	\$231.000/mes (Bodega 9,8 m <sup>3</sup> en Ustorage, tomado de ustorage.co)
Costo Total Desarrollo (Fase 1)	\$11.195.000
Costo desarrollo Fase 1 al mes	\$3.731.666, <sup>66</sup>
Costo desarrollo Fase 1 a la hora	\$19.435, <sup>76</sup>
Costo de procesar y ordenar 1 muestra	\$1.612, <sup>92</sup>

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de la operación

Procesar 1 documento individual cuesta al MSPS \$1.612,<sup>92</sup>, y se demora 4,8 minutos.

La documentación faltante se encuentra en custodia en bodega externa al edificio del MSPS, la cual no se tiene acceso como contratista

## Fase 2:

Una vez propuesto el diagrama de actividades, asistido con los diferentes requerimientos del manual del sistema de gestión institucional se planteó, aprobó y socializó el documento del Anexo 4 denominado GIP-P05 Procedimiento Evaluación Integral Etiquetado y Empaquetado Tabaco y Derivados, el cual se estableció y hace parte del mapa de procesos institucional.

Desarrollar esta fase estableció los siguientes indicadores:

Tabla 13: Indicadores Fase Normalización Procedimiento

Indicador	Dato
Reuniones de equipo para establecer procedimiento	10
Tiempo promedio por reunión	2 hrs
Tiempo promedio total reuniones	20 hrs (3 personas)
Personas promedio por reunión	3 personas
Costo hora profesional	\$15.625 hora (Se asumen salarios profesionales \$ 3'000.000/mes. 192 horas al mes: \$15.625 hora)
Costo hora 3 profesionales	\$46.875 hora/3 profesionales
Costo total reuniones	\$937.000 (20 horas, 3 profesionales)

Áreas intervinientes	Desarrollo Organizacional, Archivo y Correspondencia, Oficina de TIC's
Versiones preliminares del documento	3 Versiones
Costo documento versión	\$312.500
Tiempo total de contratista responsable	Dos (2) meses
Costo 2 meses contratista	\$6.180.000
Costo total establecer procedimiento (Fase 2)	\$7.117.000

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de la operación

### Fase 3:

Se inicia la operatividad del proceso, se reconocen los siguientes datos:

El tiempo promedio de respuesta está en 60 días, objetivo 10 días hábiles.

ACTIVIDAD	Días	Responsable
Recepción radicado y envío a Promoción y Prevención	4	Correspondencia
Programar Reunión de evaluación	20	Profesional Especializado
Análisis Radicado(s)	5	Comité de Evaluación
Proyección Carta de Aprobación	20	Comité de Evaluación
Remisión a Dirección para Aprobación	1	Profesional Especializado
Firma de Director	6	Director, Asistente director
Envío a Fabricante	4	Correspondencia
TOTAL	60	

Se ataca directamente a las actividades “Análisis Radicado(s), Proyección Carta de Aprobación”, eliminando la necesidad de varios integrantes y responsabilizando al contratista. **Reduciendo de 25 días** en estas 2 actividades, **a (37,8 minutos + 2,5 horas) 3,13 horas**, disminuyendo un 98%

Tabla 14: Costo Operación Actividad

Tiempo estándar por folio	50 segundos (Mediante cronometraje)
Promedio de folios por radicado	45,4 folios
Tiempo promedio por radicado	2.270 seg (37,8 minutos)
Costo análisis por radicado	\$10.139 (Salario contratista \$3.090.000/mes, \$268,2/minuto)
504 folios (radicado máximo recibido)	25.200 segundos
504 folios	420 minutos (7 horas)
Costo radicado	\$112.656

Tiempo promedio generar carta aprobación proyectada	2,5 horas (Mediante cronometraje)
Costo proyección carta	\$40.234 (Salario contratista \$3.090.000/mes, \$16.094/hora)

### Nuevo Escenario:

**Tabla 15: Resultado de actividades de Mejoramiento**

ACTIVIDAD	Días	Responsable
Recepción radicado y envío a Promoción y Prevención	4	Correspondencia
Análisis Radicado(s)	0.08	Contratista
Proyección Carta de Aprobación	0.31	Contratista
Remisión a Dirección para Aprobación	1	Profesional Especializado
Firma de Director	6	Director, Asistente director
Envío a Fabricante	4	Correspondencia
TOTAL	15,39	

En total todo el procedimiento se reduce en tiempo un 74,3% sin embargo, no se alcanza la meta de 10 días.

Se expresa establecer tres aspectos adicionales para disminuir tiempos y continuar con las premisas de mejora continua:

1. Establecer comunicación directa y oportuna con los fabricantes e importadores, para tener conocimiento de la fecha de radicación. De manera que se realice un seguimiento riguroso en correspondencia y así eliminar intermediarios accediendo a las muestras rápidamente (reduce 2 días)
2. Establecer acuerdo con el Director de Promoción y Prevención para darle trámite prioritario al documento en máximo 3 días. (reduce 3 días)

Bajo estas dos acciones, mejoraría el Lead time total de 15,39 a 10,39 días cumpliendo la meta.

#### Fase 4

- Se inicia la solicitud con el área de las TICS para la asignación de un ingeniero especializado el cual acompaña todo el proceso de construcción y desarrollo, Sin embargo, a pesar de que la solicitud se radico desde el mes de febrero, aun no se obtiene respuesta para iniciar el procedimiento, de manera que queda la fase pendiente para emprender.
- De acuerdo a conversaciones preliminares, se informa que un desarrollo de este tipo en relación a otros desarrollos similares, se toma de 4 a 6 meses.
- Se espera establecer con el experto los aspectos que este desarrollo mejoraría, y si es pertinente hacerlo

#### Cuadro resumen fases de desarrollo

Tabla 16: Resumen de desarrollo estrategia por fases

Fase	Actividades Desarrolladas	Resultado o Producto	Tiempo - Costo
Análisis Documental y Organización	Organizar los Documentos Físicos Análisis Documentos Digitalizar los Documentos Físicos Ordenar la Documentación Digital Establecer Indicadores de Tiempo y Costo	Tabla de presentaciones de productos de tabaco 5921 archivos a ordenar y digitalizar Cuántas empresas y que nivel de trabajo exigen Responsabilidades de funcionarios	3 Meses \$ 11.195.000
Establecer Procedimiento	Identificar Actividades Identificar Cuellos de Botella	Diagrama de Flujo Propuesto	2 Meses \$ 7.117.000
Estandarización	Operación y Mejora Continua	Tabla de tiempos de actividad ideales Formato de Revisión de Referencias Formato de Identificación de Archivo Físico Sugerencias para mejorar tiempos de respuesta	Tiempo de operación constante \$10.139 x verificación muestras \$40.234 x proyección carta de respuesta \$50.373 x Solicitud de Aprobación de Etiquetas y Empaques
Sistematización o Automatización	Solicitud a la Oficina de Tecnologías de la Información	Pendiente por desarrollar	Estimado \$ 15.450.000 Tiempo 5 meses (Salario de 5 meses de contratista)

Fuente: Elaboración propia a partir de la operación

## Conclusiones

---

1. Se desarrolla un procedimiento establecido, el cual se implementa en el Sistema de Gestión del MSPS, que permite dar respuesta al artículo 13 de la Ley 1335 de 2009 dispuesto para su uso y conocimiento de los funcionarios, fabricantes/importadores y comunidad en general
2. A partir de la observación preliminar, el MSPS demora en dar respuesta a los proveedores aproximadamente 30 días después de la recepción de etiquetas.
3. De acuerdo a la observación preliminar, el factor relevante para no tener un procedimiento estándar que mejore los tiempos, es el desconocimiento de las políticas internas de Gestión de Calidad.
4. A pesar de que hay un área específica al interior del MSPS, encargada de levantar procesos, se encuentra saturada y no ha realizado acercamientos para mejorar esta situación.
5. De acuerdo al análisis de la organización y verificación documental, se llega a la conclusión que ordenar el desconcierto en el archivo físico que se mantuvo durante 7 años (desde 2010), cuesta al MSPS \$11.195.000
6. El análisis de costos – tiempos e indicadores se resalta la importancia de mantener organización y estandarización desde el principio al levantar procedimientos, los cuales deben especificar claramente donde y como archivar los documentos físicos
7. Desarrollar una actividad de estandarización de esta magnitud, requiere del compromiso franco tanto de los involucrados, de la dirección y de áreas específicas que apoyan la operación
8. Se requiere para el correcto funcionamiento y alcance de la misión del MSPS, el contratar expertos en Procesos y Procedimientos.

9. Se resalta la importancia de seguir la metodología establecida para alcanzar resultados ordenados, claros y contundentes

## Referencias y Bibliografía

---

- ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOACHA. (2010). *Guía para la elaboración de los manuales de procesos y procedimientos*. Soacha, Colombia.
- BARBA, A. (2002). *Calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad, el caso de LAPEM de CFE*. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.
- CHIAVENATO, I. (2001). *Administración: teoría, proceso y práctica*. McGraw-Hill.
- COLOMBIA. (1991). Constitución Política de Colombia. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>
- COLOMBIA. CONGRESO DE COLOMBIA. (29 de 12 de 1998). Ley 489 de 1998. *por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=186>
- COLOMBIA. CONGRESO DE COLOMBIA. (30 de 12 de 2003). *Ley 872 de 2003*.
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Dirección de Políticas de Control Interno y Racionalización de Trámites . (2008). *Guía General para el Diseño, Desarrollo e Implementación de cada uno de los Subsistemas, Componentes y Elementos de Modelo Estándar de Control Interno - MECI 1000:2005*.
- DIAZ, L. F. (2005). *Análisis y planeamiento*. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- FLEITMAN, J. (2007). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. Mexico DF: Pax Mexico.
- GARCIA, M., QUISPE, C., & RAEZ, L. (2003). Mejora Continua de la Calidad en los Procesos. *Industrial Data*, 89-94.
- HURTADO ATEHORTUA, F. (2005). *Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARIZARION. (2015). *ISO9000 Quality Management*. Obtenido de iso.org
- MARTINEZ MEMBRADO, J. (2013). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora*. Madrid: Diaz de Santos.
- OROZCO CONTRERAS, L. (2010). La calidad en la gestión como factor de cambio institucional en las organizaciones gubernamentales del Estado de México. *Convergencia*, 285-310.
- OROZCO CONTRERAS, L. (2014). *La gestión de calidad en el sector público*. Obtenido de [http://www.contraloriadelpoderlegislativo.gob.mx/pdf/Revistas-Rc-et-Ratio/RcEtRatio\\_V\\_8\\_2014/1-Leticia-Contreras.pdf](http://www.contraloriadelpoderlegislativo.gob.mx/pdf/Revistas-Rc-et-Ratio/RcEtRatio_V_8_2014/1-Leticia-Contreras.pdf)



TANZI, V. (Agosto de 2000). El papel del Estado y la calidad del sector público . *Repositorio Digital Cepal*. Obtenido de <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/12207>

### **Anexos**

---

- Anexo 1: Proceso 34. Gestión de las intervenciones colectivas e individuales de Promoción de la Salud y Prevención de la Enfermedad
- Anexo 2: Formulario de recopilación de información, procedimiento evaluación etiquetas productos de tabaco
- Anexo 3: Diagrama de flujo propuesto
- Anexo 4: Proceso GIP-P05 Procedimiento Evaluación Integral Etiquetado y Empaquetado Tabaco y Derivados

- ANEXO 1: Proceso 34. Gestión de las intervenciones colectivas e individuales de Promoción de la Salud y Prevención de la Enfermedad

 		MACROPROCESO:	COORDINACIÓN INTERSECTORIAL PARA LOS DETERMINANTES EN SALUD				
		PROCESO:	GESTIÓN DE LAS INTERVENCIONES COLECTIVAS E INDIVIDUALES DE PROMOCIÓN DE LA SALUD Y PREVENCIÓN DE LA ENFERMEDAD				
		LIDER:	Director de Promoción y Prevención				
		PROPÓSITO:	Liderar la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de normas, políticas, planes, programas, estrategias y proyectos para incidir en la calidad de vida y salud de la población colombiana a nivel individual y colectivo.				
		ALCANCE:	Inicia con el reconocimiento del análisis de la situación del país y el diseño de las intervenciones individuales y colectivas y finaliza con la formulación e implementación de acciones preventivas y correctivas del proceso				
		CÓDIGO:	GIP	VERSIÓN:	1	FECHA:	6 octubre del 2015
No	PROVEEDORES	ENTRADAS DEL PROCESO	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	PHVA	SALIDAS DEL PROCESO	CLIENTES O USUARIOS
1	Proceso Gestión de la Planeación  Organización Mundial de la Salud / Organización Panamericana de la Salud (OMS/OPS) Congreso de la República de Colombia Ministerio de Salud y Protección Social  Entes territoriales  Entidades del Sector Salud Otras Entidades Gubernamentales Entidades de Inspección Vigilancia y Control Academia Sociedades Científicas Proceso Atención al Ciudadano  Proceso Análisis de Situación de Salud Nacional	Plan Estratégico Sectorial Plan Estratégico Institucional  Compromisos o Requerimientos Internacionales  Normatividad  Plan Decenal de Salud Pública  Planes Territoriales de Salud  Estudios / investigaciones y requerimientos  Documentos ASIS Nacional y	Director  Subdirectores  Coordinadores de Grupo  Servidores Públicos y Contratistas de la Dirección de Promoción y Prevención	Cada Grupo Técnico de la Dirección de Promoción y Prevención, conforme a su competencia, reconoce la situación de salud y sus determinantes para establecer las prioridades en intervención bajo el marco del Plan Decenal de Salud Pública y define los contenidos a incluir en los Planes de beneficio (Plan de Salud Pública de Intervenciones Colectivas y Plan Obligatorio de Salud) en las siguientes dimensiones:  .Salud Ambiental .Convivencia Social y Salud Mental .Seguridad Alimentaria y Nutricional .Sexualidad y Derechos Sexuales y Reproductivos .Vida Saludable y Enfermedades Transmisibles .Salud Pública en Emergencias y Desastres .Vida Saludable y Condiciones no Transmisibles . Salud y Ambito Laboral.  <b>Nota:</b> Para identificar los requisitos de los productos y/o servicios del proceso se diligencia el <b>Formato SIG - F16 Ficha de Identificación de Producto y/o Servicio de los procesos.</b>	P	Plan de Intervencions Colectivas - PIC  Actividades de Protección Especifica y Detección Temprana	Subdirectores  Coordinadores de Grupo  Servidores Públicos y Contratistas de la Dirección de Promoción y Prevención

2	<p>Subdirectores</p> <p>Coordinadores de Grupo</p> <p>Servidores Públicos y Contratistas de la Dirección de Promoción y Prevención</p>	<p>Territoriales</p> <p>Plan de Intervenciones Colectivas - PIC</p> <p>Actividades de Protección Específica y Detección Temprana</p>	<p>Director</p> <p>Subdirectores</p> <p>Coordinadores de Grupo</p> <p>Servidores Públicos y Contratistas de la Dirección de Promoción y Prevención</p>	<p>Asignar los recursos financieros, técnicos e insumos para la Gestión de las Intervenciones Individuales y Colectivas en Promoción de la Salud y Prevención de la Enfermedad e incorporarlas a los planes de beneficios.</p> <p>Para la elaboración del Plan de Acción, ver Procedimiento <b>GPL-P01 Formulación y Seguimiento a los Planes de Acción</b> asociado al Proceso <b>GPL- Gestión de la Planeación</b>, Plan Anual de Adquisiciones ver Procedimiento <b>GCO-P01</b>, asociado al Proceso <b>GCO- Gestión de Contratación</b>, para el Plan de Asistencia Técnica, ver Proceso <b>ATE - Planificación Implementación y Evaluación de la Asistencia Técnica</b>, para insumos, ver Proceso <b>GIO - Gestión de Insumos de interés en Salud Pública</b>, para transferencias, ver <b>Proceso GFI-Gestión Financiera</b> y para Proyectos de Inversión, ver Proceso <b>GPR - Gestión de Proyectos de Inversión Pública</b>.</p> <p>Para la asignación de insumos ver los siguientes instructivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Estimación de necesidades de insumos críticos</li> <li>. Estimación de necesidades de vacuna canina y felina</li> <li>. Estimación de necesidades de medicamentos</li> <li>. Asignación de insumos críticos</li> <li>. Asignación de vacuna canina y felina</li> <li>. Asignación de medicamentos</li> <li>. Asignación de vacuna PAI</li> </ul> <p><b>Nota:</b> Si el tipo de acción a realizar corresponde a políticas, normas y documentos técnicos, continúe con la <b>actividad número tres (3)</b>. Si es Asistencia Técnica, continúe con la <b>actividad número cuatro (4)</b> y si el tema es asesorar al Gobierno Nacional para el cumplimiento de compromisos internacionales continúe con la <b>actividad número cinco (5)</b>.</p>	P	<p>Plan de Acción y Plan Anual Adquisiciones</p> <p>Plan de Asistencia Técnica para fortalecimiento de capacidades</p> <p>Estimación de necesidad de insumos Asignación de recursos mediante Transferencia Nacional</p> <p>Proyectos de Inversión Pública</p>	<p>Entes territoriales</p> <p>Entidades del Sector Salud</p> <p>Otras Entidades Gubernamentales</p>
---	--	--	--	---	---	---	---

3	<p>Organización Mundial de la Salud / Organización Panamericana de la Salud (OMS/OPS)</p> <p>Congreso de la República de Colombia Ministerio de Salud y Protección Social Entidades del Sector Salud</p> <p>Subdirección Epidemiología y Demografía</p> <p>Proceso ASN- Análisis de Situación de Salud Nacional</p> <p>Otras Entidades Gubernamentales</p> <p>Entes territoriales</p>	<p>Normativa existente o nueva Plan Decenal de Salud Pública Análisis de Situación en Salud</p> <p>Indicadores, análisis de situación de salud y demás datos que sustenten la necesidad de elaborar o modificar una política o norma</p>	<p>Director</p> <p>Subdirectores</p> <p>Coordinadores de Grupo</p>	<p>Formular políticas y normas en materia de salud, de conformidad con las dimensiones establecidas en el Plan Decenal de Salud Pública, descritas en la actividad No. 1.</p> <p>Para la formulación de políticas y normas ver los siguientes procesos: <b>GPP Gestión de Políticas Públicas, ADD - Proyectos de Actos Administrativos Regulatorios del Sector Salud y Protección Social y GIO- Gestión de Insumos y Operaciones y Procedimientos Formulación de reglamentos y reglamentos técnicos de emergencia en materia de salud y protección social y Elaboración de Documentos Técnicos.</b></p>	H	<p>Políticas y Actos Administrativos para la promoción de la salud y prevención de la enfermedad</p>	<p>Actores del Sistema General de Seguridad Social en Salud</p>
---	---	--	--	---	---	--	---

No	PROVEEDORES	ENTRADAS DEL PROCESO	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	PHVA	SALIDAS DEL PROCESO	CLIENTES O USUARIOS
	<p>Entes territoriales</p> <p>Academia</p> <p>Sociedades Científicas</p> <p>Proceso ATC Atención al Ciudadano</p> <p>Director de Promoción y Prevención, Subdirectores y Coordinadores de Grupo</p>	<p>Plan Estratégico Sectorial</p> <p>Requerimientos</p> <p>Planes, Programas y Proyectos de Promoción de la Salud y Prevención de la Enfermedad</p> <p>Plan de Intervenciones Colectivas</p>	<p>Servidores Públicos y Contratistas de la Dirección de Promoción y Prevención</p>	<p><b>Técnicos.</b></p> <p><b>Nota:</b> Cada política y norma incorpora los procesos de concertación y participación social intersectorial, interinstitucional, multisectorial a nivel nacional e internacional necesarios para su formulación, adopción, divulgación e implementación.</p>			

4	<p>Organización Mundial de la Salud / Organización Panamericana de la Salud (OMS/OPS)</p> <p>Congreso de la República de Colombia Ministerio de Salud y Protección Social Entidades del Sector Salud</p> <p>Subdirección Epidemiología y Demografía</p> <p>Proceso ASN- Análisis de Situación de Salud Nacional</p> <p>Otras Entidades Gubernamentales Entes territoriales Academia Sociedades Científicas Proceso ATC Atención al Ciudadano</p>	<p>Normativa existente o nueva Plan Decenal de Salud Pública Análisis de Situación en Salud</p> <p>Requerimientos</p> <p>Planes, Programas y Proyectos de Promoción de la Salud y Prevención de la Enfermedad Plan de Intervenciones Colectivas</p>	<p>Coordinadores de Grupo</p> <p>Servidores Públicos y Contratistas de la Dirección de Promoción y Prevención</p>	<p>Elaborar e implementar documentos técnicos, conceptos, autorizaciones, permisos y licencias.</p> <p>Ver procedimiento: <b>Elaboración, implementación y seguimiento de documentos técnicos, conceptos, autorizaciones, permisos y licencias de la Dirección de Promoción y Prevención</b></p> <p>Ver instructivos: <b>Evaluación Propuestas para Etiquetado y Empaquetado de productos de tabaco y sus derivados, Registro Sanitario para un producto plaguicida de uso en Salud Pública y Permiso para experimentación de plaguicidas.</b></p>	H	<p>Documentos técnicos, conceptos, autorizaciones, permisos y licencias de promoción de la salud y prevención de la enfermedad .</p>	Actores del Sistema General de Seguridad Social en Salud
5	<p>Director Subdirectores</p> <p>Coordinadores de Grupo</p> <p>Servidores Públicos y Contratistas de la Dirección de Promoción y Prevención</p>	<p>Planes, Programas y Proyectos de Promoción de la Salud y Prevención de la Enfermedad Plan de Intervenciones Colectivas</p> <p>Plan Asistencia Técnica</p>	<p>Coordinadores de Grupo</p> <p>Servidores Públicos y Contratistas de la Dirección de Promoción y Prevención</p>	<p>Implementar las acciones de Asistencia Técnica para el desarrollo de capacidades frente a la gestión de intervenciones individuales y colectivas en Promoción de la Salud y Prevención de la Enfermedad con los actores del sistema.</p> <p>Ver Proceso <b>ATE- Planificación Implementación y Evaluación de la Asistencia Técnica</b>; Procedimiento <b>GIP-P02 Participación Social para el Desarrollo de la Gestión de la Promoción de la Salud y Prevención de la Enfermedad</b></p>	H	<p>Instrumentos y cajas de herramientas para el desarrollo de planes, programas y proyectos de Promoción de la Salud y Prevención de la Enfermedad.</p> <p>Capacidades en los actores del sistema para el desarrollo de Actividades y estrategias con el fin fortalecer las capacidades implementadas o en implementación</p>	Actores del Sistema General de Seguridad Social en Salud
6	<p>Entidades Territoriales</p> <p>Servidores Públicos y Contratistas de la Dirección de Promoción y Prevención</p> <p>Organización Mundial de la Salud /Organización Panamericana de la Salud (OMS/OPS) y otros Organismos Internacionales</p>	<p>Registro de Fuentes de información Documentos técnicos Archivos y bases de datos</p> <p>Informe y/o documentos soporte de Actividades y estrategias para el fortalecimiento de capacidades, implementadas o en implementación.</p> <p>Normativa existente o nueva, nacional e internacional en materia de fomento y promoción de salud nutricional</p> <p>Requerimientos nacionales e internacionales en materia de fomento y promoción de salud nutricional</p>	<p>Subdirectores</p> <p>Coordinadores de Grupo</p> <p>Servidores Públicos y Contratistas de la Dirección de Promoción y Prevención</p>	<p>Asesorar a las instancias del Gobierno Nacional y otros organismos con el fin de promover acciones para el cumplimiento de los compromisos nacionales e internacionales asumidos en materia de promoción de la salud y prevención de la enfermedad en coordinación con las entidades competentes a través de la participación en las siguientes comisiones y comités:</p> <p>.Comisión Intersectorial para la Promoción y Garantía de los Derechos Sexuales y Reproductivos</p> <p>.Comisión Nacional Intersectorial de Vigilancia en Salud Pública</p> <p>.Comisión Técnica Nacional Intersectorial para la Salud Ambiental – CONASA</p> <p>.Comisión intersectorial para la Actividad Física. CONIAF</p> <p>.Comisión Intersectorial de Seguridad Alimentaria y Nutricional. CISAN</p> <p>.Comité de Servicio Social Obligatorio</p> <p>.Secretaría Técnica de la Comisión Nacional del Ejercicio de la Cosmetología</p> <p>.Consejo Nacional de Medicina Veterinaria y Zootécnica de Colombia - .Comité Asesor de Tuberculosis</p> <p>.Consejo Nacional de Control de Zoonosis</p> <p>.Junta Directiva de la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico</p> <p>.Comisión Nacional de Cosmetología</p> <p>.Comisión Intersectorial de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias.</p> <p>.Comisión Nacional Intersectorial para la Coordinación y Orientación Superior del Beneficio de Animales destinados para el consumo humano. .Comisión del CODEX Alimentarius</p> <p><b>Nota:</b> El desarrollo y compromisos de las mesas de trabajo y espacios intersectoriales se documentan en el <b>Formato SIG-F10 Acta de Reunión.</b></p> <p>Para generar información relacionada con oportunidad y calidad en el marco de la vigilancia en salud pública, ver el Proceso <b>VPS - Vigilancia en Salud</b>, para la promoción de convenios y proyectos de cooperación internacional relacionados con el sector salud a cargo del Ministerio de Salud y Protección Social, ver el Proceso <b>GCI Gestión de la Cooperación Internacional.</b></p>	H	<p>Mesas y espacios intersectoriales realizadas</p> <p>Acta de Reunión con sus respectivos compromisos</p>	<p>INVIMA</p> <p>Ministerio de Salud y Protección Social y demás entidades que intervienen en la prevención de los riesgos del consumo de alimentos y bebidas</p> <p>Organización Mundial de la Salud y de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.</p> <p>Gobierno Nacional</p>

No	PROVEEDORES	ENTRADAS DEL PROCESO	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	PHVA	SALIDAS DEL PROCESO	CLIENTES O USUARIOS
7	<p>Proceso Gestión de la Planeación</p> <p>Organización Mundial de la Salud / Organización Panamericana de la Salud (OMS/OPS)</p> <p>Congreso de la República de Colombia Ministerio de Salud y Protección Social Entidades del Sector Salud Otras Entidades Gubernamentales</p> <p>Entes territoriales</p> <p>Entidades de Inspección Vigilancia y Control Academia Sociedades Científicas</p> <p>Departamento Nacional de Planeación</p> <p>Proceso ATC Atención al Ciudadano</p> <p>Subdirección Epidemiology Demografía</p> <p>Proceso ASN- Análisis de Situación de Salud Nacional</p>	<p>Plan Estratégico Sectorial</p> <p>Normativa existente o nueva</p> <p>Solicitudes, estudios de investigación, indicadores, análisis de situación de salud y demás datos que sustenten la necesidad de elaborar o modificar un documento técnico.</p> <p>Políticas y Actos Administrativos para la promoción de la salud y prevención de la enfermedad</p>	<p>Coordinadores de Grupo</p> <p>Servidores Públicos y Contratistas de la Dirección de Promoción y Prevención</p>	<p>Identificar indicadores para el seguimiento de las políticas, normas, planes y programas y acciones en materia de promoción de la salud y prevención de la enfermedad.</p> <p>Ver Procesos <b>GFC- Gestión del Conocimiento y Fuentes de Información, GPP Gestión de Políticas Públicas y ATE -Planificación Implementación y Evaluación de la Asistencia Técnica.</b></p> <p>Realizar seguimiento al uso adecuado de los insumos, medicamentos y biológicos de acuerdo a los lineamientos y protocolos de cada programa. <b>Ver proceso: GIO - Gestión de Insumos de Interés en Salud Pública</b></p> <p><b>Nota 1:</b> La medición del Proceso se realiza según lo establecido en el Procedimiento <b>SIGI -P05 Seguimiento y Medición de los Procesos del SIGI y el Formato SIG-F17 Registro de Producto y/o Servicio no Conforme.</b></p> <p><b>Nota 2:</b> El Subcomite Integrado de Gestión (Resolución No. 2624 de 2013), liderado por el Director de Promoción y Prevención se convierte en la herramienta de seguimiento para la gestión del proceso y se evidencia en el <b>Formato SIG-F10 Acta de Reunión.</b></p>	V	<p>Informe de avances</p> <p>Acta de Reunión del Subcomite de Gestión</p>	<p>Actores del Sistema General de Seguridad Social en Salud</p> <p>Coordinadores de Grupo</p> <p>Servidores Públicos y Contratistas de la Dirección de Promoción y Prevención</p>
8	<p>Cooperantes internacionales.</p> <p>Director y Jefes de Dependencia de la Dirección de Promoción y Prevención</p> <p>Equipo de apoyo a la supervisión de Convenios de la Dirección de Promoción y Prevención</p>	<p>Políticas y Legislación Vigente</p> <p>Actos Administrativos de Transferencias</p> <p>Antecedentes, documentos de negociación, ayudas de memoria, actas de comité técnico, comunicaciones, informes de ejecución de Convenios</p>	<p>Director</p> <p>Subdirectores</p> <p>Servidores Públicos y Contratistas de la Dirección de Promoción y Prevención</p>	<p>Realizar seguimiento financiero a las transferencias de recursos a Entidades Territoriales, Convenios de Cooperación, Sistema General de Participaciones y Proyectos.</p> <p>Ver Procesos: <b>GFI-Gestión Financiera, GCI-Gestión de la Cooperación Internacional.</b> Ver Instructivos: <b>Seguimiento Financiero a Convenios, Seguimiento Financiero a Transferencia de recursos a Entidades Territoriales, Seguimiento Financiero a Convenios de Cooperación, Seguimiento Financiero a los recursos del Sistema General de Participaciones y Seguimiento Financiero a Proyectos Cajas de Compensación.</b></p>	V	<p>Informes de Supervisión</p> <p>Informes de Ejecución Presupuestal</p> <p>informe de seguimiento y control de los recursos del Sistema General de Participaciones</p>	<p>Cooperantes</p> <p>Entidades Territoriales</p>
9	<p>Director</p> <p>Subdirectores</p> <p>Coordinadores de Grupo</p> <p>Servidores Públicos y Contratistas de la Dirección de Promoción y Prevención</p>	<p>Informe de avance trimestral</p> <p>Informe de evaluación de impacto</p> <p>Acta de Reunión del Subcomite de Gestión</p>	<p>Coordinadores de Grupo</p> <p>Servidores Públicos y Contratistas de la Dirección de Promoción y Prevención</p>	<p>Formular e implementar Acciones Preventivas y Correctivas, <b>Ver Procedimiento SIGP03 Acciones Preventivas y Correctivas</b></p>	A	<p>Planes de mejoramiento</p>	<p>Actores del Sistema General de Seguridad Social en Salud</p> <p>Proceso de Gestión de las intervenciones colectivas e individuales de Promoción de la Salud y Prevención de la Enfermedad</p>
<b>DOCUMENTOS DEL SIGI ASOCIADOS AL PROCESO</b>							

<ul style="list-style-type: none"> <li>* Proceso GPP Gestión de Políticas Públicas</li> <li>* Proceso ATE Planificación Implementación y evaluación de la Asistencia Técnica</li> <li>* Proceso GIO Gestión de Insumos y Operaciones* Proceso GFI- Gestión Financiera.</li> <li>* Proceso ADD Proyectos de Actos Administrativos Regulatorios del Sector Salud y Protección Social.</li> <li>* Proceso VPS Vigilancia en Salud.</li> <li>* Proceso GCI-Gestión de la Cooperación Internacional</li> <li>* Proceso GFC- Gestión del Conocimiento y Fuentes de Información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Procedimiento GIP-P01 Elaboración de Documentos Técnicos *</li> <li>* Procedimiento GIP-P02 Participación Social para el Desarrollo de la Gestión de la Promoción de la Salud y Prevención de la Enfermedad *</li> <li>* Procedimiento GPL-P01 Formulación y Seguimiento a los Planes de Acción</li> <li>* Procedimiento GCO-P01 Plan Anual de Adquisiciones</li> <li>* Procedimiento SIGI -P05 Seguimiento y Medición del SIGI</li> <li>* Procedimiento SIG-P03 Acciones Preventivas y Correctivas</li> <li>* Formato SIG - F16 Ficha de Identificación de Producto y/o Servicio de los procesos.</li> <li>* Formato SIG-F10 Acta de Reunión</li> <li>* Formato SIG - F17 Registro de Producto y/o Servicio no Conforme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Insumos Críticos</li> <li>* Instructivo para la estimación de necesidades de vacuna canina y felina</li> <li>* Instructivo para la Estimación de necesidades de medicamentos</li> <li>* Instructivo asignación de insumos críticos</li> <li>* Instructivo asignación de vacuna canina y felina</li> <li>* Instructivo asignación de medicamentos</li> <li>* Instructivo Asignación de vacuna PAI</li> <li>* Instructivo Evaluación Propuestas para Etiquetado y Empaquetado de productos de tabaco y sus derivados *</li> <li>* Instructivo Registro Sanitario para un producto plaguicida de uso en Salud Pública</li> <li>* Permiso para experimentación de plaguicidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Instructivo de Seguimiento Financiero a Convenios, Seguimiento Financiero a Transferencia de recursos a Entidades Territoriales,</li> <li>* Instructivo de Seguimiento Financiero a Convenios de Cooperación,</li> <li>* Seguimiento Financiero a los recursos del Sistema</li> <li>* Instructivo de General de Participaciones y Seguimiento Financiero a Proyectos Cajas de Compensación.</li> <li>* Mapa de Riesgos del Proceso Normograma</li> </ul>
---	--	--	---

# 2 responses

[View all responses](#)

---

## Summary

### Nombre

Lorena Calderón

ANDREA LARA

### Extensión

1203

1214

### Correo electrónico

lcalderonp@minsalud.gov.co

alara@minsalud.gov.co

### Cargo

Profesional Especializado

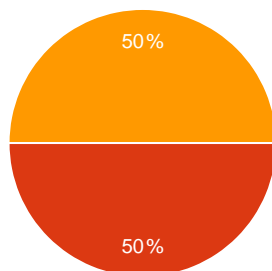
CONTRATISTA

### Área

Promoción y Prevención

PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN

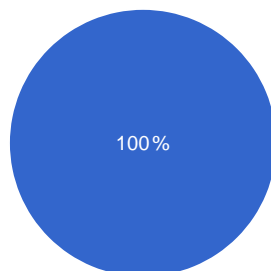
### Antigüedad en el área (meses)



Menos de 6 meses	0	0%
De 6 meses a 2 años	1	50%
De 2 años a 5 años	1	50%
De 6 años en adelante	0	0%
Other	0	0%

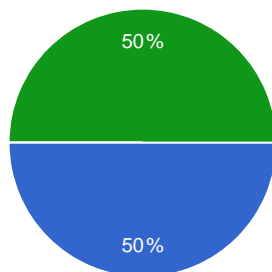
¿En el desarrollo de sus labores, tiene o ha tenido influencia en la evaluación de etiquetas de tabaco? (No: finaliza encuesta)

Si 2 100%



No 0 0%

¿Con que periodicidad tiene influencia en la evaluación de etiquetas de tabaco?



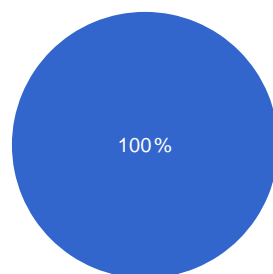
Diaria	1	50%
Semanal	0	0%
Mensual	0	0%
Other	1	50%

Describa brevemente su aporte en la evaluación de etiquetas de tabaco

Referente técnico en los temas relacionados con la política de prevención de tabaco, todo lo relacionado con la ley 1335 de 2009 derivada del convenio marco control tabaco de la OMS

REFERENTE TÉCNICO EN TODOS LOS ASPECTOS RELACIONADOS CON  
EVALUACIÓN DE ETIQUETAS DE TABACO HASTA EL 2014

¿Su aporte en la evaluación ha quedado registrado en alguna documentación?



Si 2 100%

No 0 0%

¿Si su aporte ha quedado registrado, donde se puede encontrar dicha documentación?

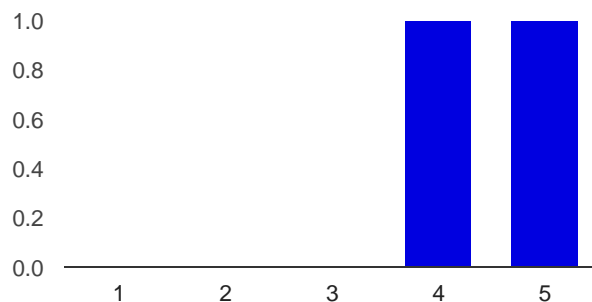
Documentación en el computador personal, correos electrónicos, comunicaciones digitales, archivo físico

ARCHIVO FÍSICO

¿Conoce dónde se puede encontrar documentación relacionada, que permita analizar algún tipo de procedimiento de evaluación de etiquetas de tabaco?

Procedimientos iniciales, que se encuentran en el archivo físico y digital ARCHIVO FISICO AL INTERIOR DE MINISTERIO DE SALUD

¿Qué tan importante es para usted estandarizar procesos y procedimientos al interior de su área, y labores diarias?



Baja importancia: 1 0 0%

2 0 0%

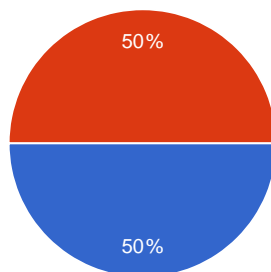
3 0 0%

4 1 50%

Alta importancia: 5 1 50%

¿Sabe Usted cómo se desarrolla el procedimiento actualmente?

Si 1 50%



No 1 50%

Describa los pasos para realizar la evaluación de etiquetas de tabaco

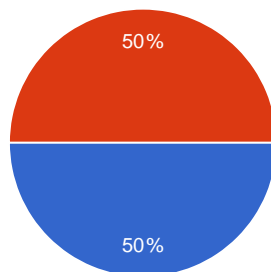
Se recibe un radicado con la solicitud de la empresa, se analiza a través de un comité, se sugiere aprobar o no, y pasa a firma del director de PyP

ENTREGA POR EL FABRICANTE, EVALUACIÓN VISUAL, EVALUACIÓN FÍSICA,

RECOLECCIÓN DE DATOS DEL FABRICANTE, VALORACIÓN DE LAS ETIQUETAS Y RESPUESTA

¿Sabe Usted si se había hecho algún esfuerzo por estandarizar algún tipo de procedimiento, para evaluar las etiquetas de tabaco?

Si 1 50%



No 1 50%

Si su respuesta anterior es si, describa el intento por estandarizar el procedimiento

Se acercó el área de desarrollo organizacional, pero no volvieron

NO

¿Quién estuvo a cargo de dicha implementación?

Desarrollo

Organizacio

nal NO

APLICA

¿En qué momento se hizo el acercamiento?

Alrededor de 6 meses

NA

¿Qué inconvenientes se presentan o presentaron en las actividades de evaluación de etiquetas de tabaco?

Los tamaños de las etiquetas y empaques son diferentes, no hay como guardar archivo físico, es subjetiva la aprobación a la persona que lo desarrolla

DESCONOCIMIENTO DE LA NORMA Y BAJA IMPORTANCIA POR PARTE DE LOS ENCARGADOS DE LAS AREAS

¿Sabe Usted cual es el tiempo de respuesta desde que llega una solicitud de evaluación de etiquetas de tabaco, hasta que se emite el acto administrativo?

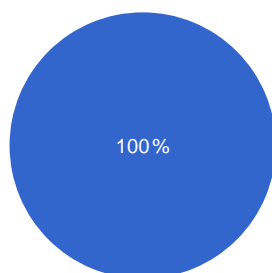
Si 2 100%

No 0 0%

¿Cuánto tiempo?

Alrededor de

40 DIAS



30 días

¿Qué recomendaciones haría a la persona que se responsabilice del futuro procedimiento?

Que tenga una visión de procesos, y que logre establecer un paso a paso que evite la subjetividad.

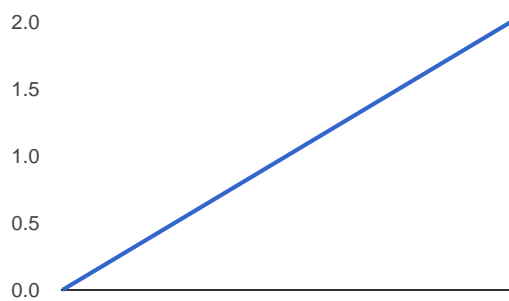
UN SEGUIMIENTO Y TRAZABILIDAD DE LA INFORMACION RECIBIDA

Comentarios adicionales o sugerencias

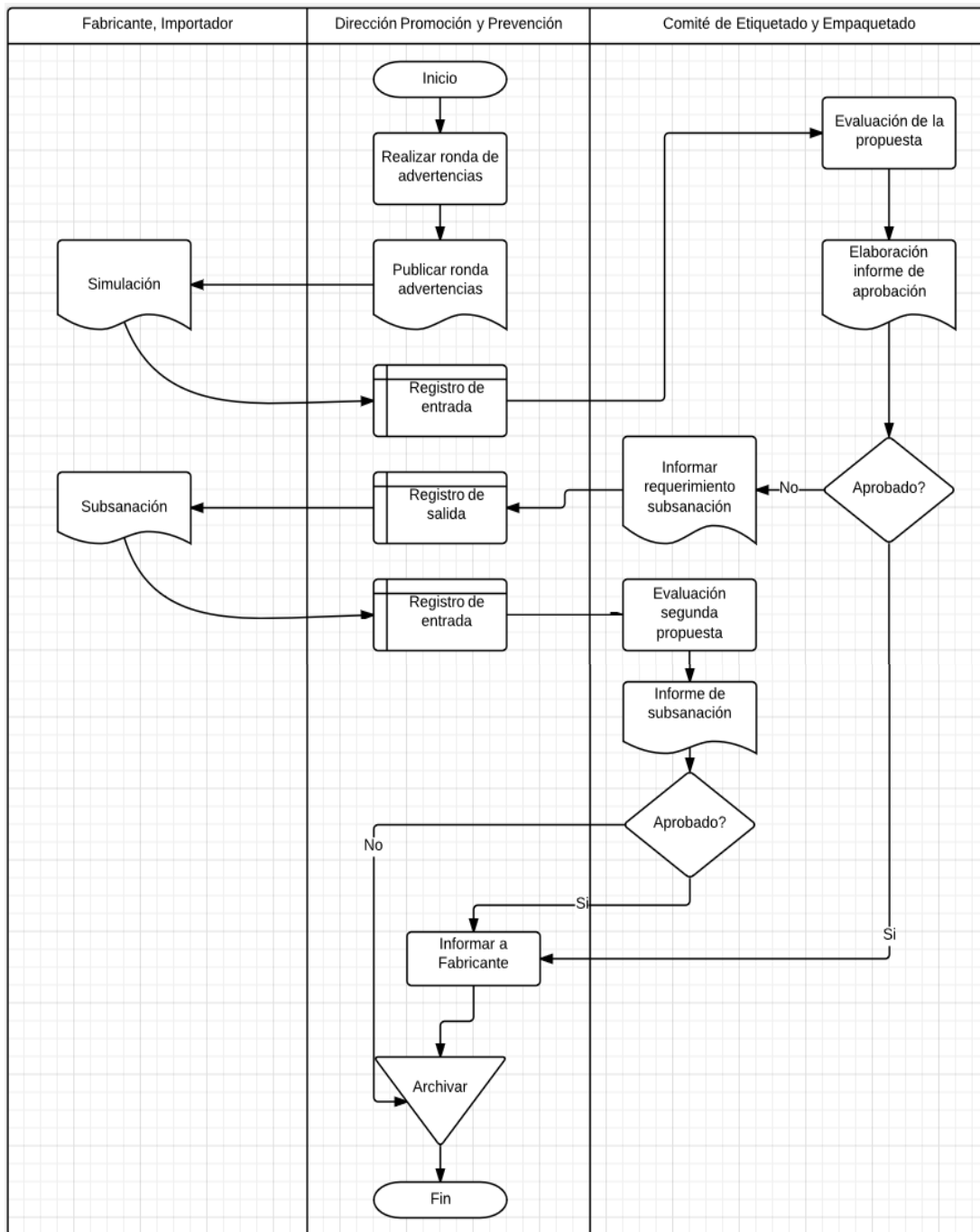
Es muy importante la iniciativa para estandarizar

AGRADEZCO QUE INCLUYAN EL PROCESO YA QUE ES UNA PROPUESTA  
QUE APORTA  
AL MEJORAMIENTO AL INTERIOR DEL MINISTERIO

Number of daily responses



• ANEXO 3 Diagrama de flujo propuesto



• ANEXO 4 Proceso GIP-P05 Procedimiento Evaluación Integral Etiquetado y Empaquetado Tabaco y Derivados

<b>PROPÓSITO</b>	Realizar control previo e integral del etiquetado y empaquetado de productos de tabaco y sus derivados presentados por fabricantes e importadores, teniendo en cuenta la normatividad nacional e internacional relacionada con el tema, para que una vez el producto se encuentre en el mercado cuente con la información sanitaria correspondiente.	
<b>ALCANCE</b>	Inicia con el diseño y publicación de las advertencias sanitarias y finaliza con la notificación al fabricante/importador y diligenciamiento final de la documentación relacionada.	
<b>REQUISITOS LEGALES</b>	<p><b>Ley 1109 del 27 de diciembre de 2006</b>, por medio del cual se aprueba el "Convenio Marco de la OMS para el control del tabaco" hecho en Ginebra, el veintiuno (21) de mayo del 2003. Ley 1335 del 21 de julio de 2009 "disposiciones por medio de las cuales se previenen daños a la salud de los menores de edad, la población no fumadora y se estipulan políticas públicas para la prevención del consumo del tabaco y el abandono de la dependencia del tabaco del fumador y sus derivados en la población colombiana.</p> <p><b>Resolución número 3961 del 21 de octubre de 2009</b>, por la cual se establecen los requisitos de empaquetado y etiquetado del tabaco y sus derivados.</p> <p><b>Resolución número 1309 del 31 de mayo de 2012</b>, por la cual se crea el Comité de Etiquetado y Empaquetado de productos del tabaco y sus derivados.</p>	
<b>DEFINICIONES</b>	<p><b>Fabricantes:</b> Persona natural o jurídica quién fabrica, ensambla o etiqueta un producto de tabaco.</p> <p><b>Importadores:</b> Persona natural o jurídica que realice importaciones de cualquier producto manufacturado derivado del tabaco, con el objeto de distribuirlo o comercializarlo en el territorio nacional.</p>	<p><b>Productos de tabaco:</b> Se refiere a componentes preparados totalmente o en parte, utilizando como materia prima hojas de tabaco y destinados a ser fumados, chupados, mascados o aspirados.</p> <p><b>Simulación:</b> Es la presentación final del empaque de producto de tabaco y/o derivado para ser aprobada.</p>
<b>GENERALIDADES</b>	<p>- El Profesional de Promoción y Prevención de la Subdirección de Enfermedades No Transmisibles será el responsable de llevar todo el seguimiento en las diferentes actividades del procedimiento de un mismo fabricante/importador.</p> <p>- El Comité de Etiquetado y Empaquetado de Productos de Tabaco y sus Derivados está conformado por: Dirección Jurídica, Oficina de Tecnología de la Información y la Comunicación y Subdirección de Enfermedades No Transmisibles.</p> <p>- A cada fabricante/importador (empresa) se debe organizar el expediente y archivarlo teniendo en cuenta los parámetros establecidos en el Programa de Gestión Documental del Ministerio de Salud y Protección Social, ver <b>Proceso GDO- Gestión Documental</b>.</p>	

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO					
No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	PC <sup>1</sup>	SALIDAS	CLIENTES
1	Equipo técnico Dirección de Promoción y Prevención - Grupo de Comunicaciones.  Subdirector de Enfermedades No Transmisibles.	<p>Diseñar los pictogramas y advertencias sanitarias para que sean incorporados en todos los empaques de productos de tabaco y sus derivados, por parte de los Fabricantes e Importadores interesados en comercializar las nuevas presentaciones de sus productos de tabaco y derivados.</p> <p>Solicitar su publicación en la página web del Ministerio de Salud y Protección Social. Ver <b>Proceso GCM Gestión de la Comunicación</b>.</p>	<input type="checkbox"/>	Pictogramas y Advertencias Sanitarias dispuestos en página web	Fabricante Importador

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO					
--	--	--	--	--	--

<sup>1</sup> PC: Punto de Control

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	PC <sup>1</sup>	SALIDAS	CLIENTES
2	Servidor Público o Contratista de la Subdirección de Enfermedades No Transmisibles	<p>Recibir la solicitud y muestras, diligenciar el <b>Formato GIP-F01 Radicación de Etiquetas y Empaques de Productos de Tabaco y Derivados</b> en los campos exclusivos del Ministerio de Salud y Protección Social.</p> <p><b>Nota:</b> La muestras deben entregarlas junto con el <b>Formato GIP-F01 Radicación de Etiquetas y Empaques de Productos de Tabaco y Derivados</b> totalmente diligenciado. Este formato se debe remitir también vía correo electrónico)</p>	<input type="checkbox"/>	<p>Simulaciones para Evaluación</p> <p>Formato de Radicación de Etiquetas y Empaques de Productos de Tabaco y Derivados</p>	Servidor Público o Contratista de la Subdirección de Enfermedades No Transmisibles
3	Servidor Público o Contratista de la Subdirección de Enfermedades No Transmisibles	<p>Revisar línea por línea que todo el material recibido corresponda con lo consignado en el <b>Formato GIP-F01 Radicación de Etiquetas y Empaques de Productos de Tabaco y Derivados</b>.</p> <p>Si el material recibido no corresponde con lo registrado en el formato, se informa mediante correo electrónico al fabricante/importador para que aclare o realice los ajustes requeridos.</p> <p><b>Nota:</b> Una vez realizados ajustes o aclaraciones, el solicitante inicia nuevamente el trámite descrito anteriormente.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<p>Formato Radicación de Etiquetas y Empaques de Productos de Tabaco revisado</p> <p>Correo electrónico</p>	Fabricante Importador Comité de Etiquetado y Empaquetado de Productos de Tabaco y sus Derivados
4	Servidor Público o Contratista de la Subdirección de Enfermedades No Transmisibles	<p>Convocar a reunión al Comité de Etiquetado y Empaquetado de Productos de Tabaco y sus Derivados para analizar el material enviado por parte del fabricante/importador.</p> <p><b>Nota 1:</b> El Comité en mención está conformado por integrantes de la Dirección Jurídica, Oficina de Tecnología de la Información y la Comunicación y Subdirección de Enfermedades No Transmisibles y se reunirá máximo 3 veces para revisión de referencias de un mismo fabricante/importador.</p> <p><b>Nota 2:</b> El Comité de Etiquetado y Empaquetado de Productos de Tabaco y sus Derivados fue creado según Resolución número 1309 de 2012.</p>	<input type="checkbox"/>	Convocatoria	Comité de Etiquetado y Empaquetado de Productos de Tabaco y sus Derivados
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO</b>					
No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	PC <sup>1</sup>	SALIDAS	CLIENTES

5	Comité de Etiquetado y Empaquetado de Productos de Tabaco y sus Derivados	<p>Realizar la evaluación de la simulación recibida a través del <b>Formato GIP-F02 Lista de Chequeo Comité de Etiquetado y Empaquetado de Productos de Tabaco y sus Derivados</b>, verificando que se cumplan los requerimientos enunciados en la normatividad relacionada con el tema, generando un Informe Preliminar donde se recomienda la aprobación o no aprobación de los mismos. Ver Formatos <b>SIG-F08 Listado de Asistencia a Reuniones</b> y <b>SIG-F10 Acta de Reunión</b>.</p> <p><b>Nota:</b> En el caso de una segunda revisión, el Comité atenderá las demás situaciones que se puedan derivar de las anteriores revisiones.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	Informe Preliminar  Listado de Asistencia  Acta de Reunión	<p>Director de Promoción y Prevención</p> <p>Servidor Público Contratista de Subdirección Enfermedades Transmisibles</p> <p>o la de No</p>
6	Director de Promoción y Prevención	<p>Analizar el Informe que contiene las recomendaciones del Comité de Etiquetado y Empaquetado de productos de tabaco y sus derivados y si está de acuerdo, autoriza la elaboración del acto administrativo correspondiente, <b>ver Proceso ADD Proyectos de Actos Administrativos Regulatorios del Sector Salud y Protección Social</b>, de lo contrario lo devuelve al Servidor Público o Contratista de la Subdirección de Enfermedades No Transmisibles, para que remita mediante radicado a través del Sistema ORFEO al fabricante/importador para que atienda las observaciones y continua con la <b>actividad número 4</b>.</p> <p><b>Nota 1:</b> En caso de que el fabricante/importador interponga recurso de reposición y subsidiario de apelación, el Servidor Público o Contratista de la Subdirección de Enfermedades No Transmisibles los analiza y prepara la respuesta y la presenta a su superior inmediato para firma y posterior notificación.</p> <p><b>Nota 2:</b> De confirmarse la decisión de la primera instancia, se surte el trámite de apelación ante la segunda instancia que para este caso, es el Despacho del Viceministro de Salud Pública y Prestación de Servicios.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	Resolución de Aprobación  Oficio externo	<p>o la de No</p> <p>Servidor Público Contratista de Subdirección Enfermedades Transmisibles</p> <p>Fabricante Importador</p>
7	Servidor Público o Contratista de la Subdirección de Enfermedades No Transmisibles	Completar el diligenciamiento de los campos del <b>Formato GIP-F01 Radicación de Etiquetas y Empaques de Productos de Tabaco y Derivados</b> para el control de las etiquetas o empaques aprobados o no aprobados.	<input type="checkbox"/>	Formato Radicación de Etiquetas y Empaques de Productos de Tabaco y Derivados	<p>Servidor Público o Contratista de la Subdirección de Enfermedades Transmisibles</p> <p>o la de No</p>

## DOCUMENTOS ASOCIADOS

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso GIP- Gestión de las Intervenciones Colectivas e Individuales de Promoción de la Salud y Prevención de la Enfermedad.</li> <li>- Proceso GCM Gestión de la Comunicación.</li> <li>- Proceso ADD Proyectos de Actos Administrativos Regulatorios del Sector Salud y Protección Social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formato GIP-F01 Radicación de Etiquetas y Empaques de Productos de Tabaco y Derivados.</li> <li>- Formato GIP-F02 Lista de Chequeo Comité de Etiquetado y Empaquetado de Productos de Tabaco y sus Derivados</li> <li>- Formato SIG-F08 Listado de Asistencia a Reuniones - Formato SIG-F10 Acta de Reunión.</li> </ul>
---	--

<b>REVISADO POR</b>	<b>APROBADO POR</b>
<p><b>Nombre y Cargo:</b> LORENA VIVIANA CALDERON PINZÓN, Profesional Especializado Subdirección de Enfermedades No Trasmisibles <b>Fecha:</b> 30 de noviembre de 2015</p>	<p><b>Nombre y Cargo:</b> ELKÍN DE JESÚS OSORIO SALDARRIAGA, Director de Promoción y Prevención. <b>Fecha:</b> 30 de noviembre de 2015</p>