



SECRETARIA DISTRITAL DE SALUD

Informe Técnico Final

RUTA DE INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

Tutor: David Ocampo Guzmán

Presentado por:

Maria Camila Arenas Camacho - Grupo 2 Horario 6:00 pm

Laura Isabel Velez Rios - Grupo 2 Horario 6:00 pm

Camilo Tiriati Ballesteros - Grupo 2 Horario 6:00 pm

Rafael Hernando Camargo – Grupo 1 Horario 8:00 pm

Septiembre de 2021

Bogotá D.C.



Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN	7
1. PRESENTACIÓN DE LA SECRETARÍA DISTRITAL DE SALUD	9
1.1 Misión	11
1.2 Visión	11
1.3 Objetivo Estratégicos	12
1.4 Principios Institucionales	12
1.4.1 Respeto por la Dignidad Humana	13
1.4.2 Universalidad	13
1.4.3 Equidad	13
1.4.4 Solidaridad	13
1.4.5 Integralidad	13
1.4.6 Liderazgo	14
1.4.7 Transparencia	14
1.4.8 Corresponsabilidad	14
1.5. Valores Estratégicos.....	14
1.5.1 Honestidad	14
1.5.2 Respeto	14
1.5.3 Compromiso	14
1.5.4 Diligencia	15
1.5.5 Justicia	15
1.5.6 Altruismo	15
1.6. Procesos de la Entidad	15
1.7. Mapa de procesos.....	18
1.7.1 Misionales:	19
1.7.2 Estratégicos	19
1.7.3 Apoyo	19
1.7.4 Evaluación	19
1.8. Productos y servicios	21
2. OBJETO DE LA CONSULTORÍA	23



3.	PLAN DE TRABAJO.....	24
4.	ANÁLISIS COMPARATIVO CON OTRAS ENTIDAD PUBLICAS DISTRITALES	25
4.1.	Análisis Comparativo Índice de Desempeño Institucional	26
4.2.	Análisis Comparativo Política de Gobierno Digital.....	28
4.3.	Análisis Comparativo Política de Seguridad Digital	30
5.	FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	32
6.	ANÁLISIS FINANCIERO	33
7.	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS CONSOLIDADO DEL RISE (RIESGOS, DEBILIDADES Y FORTALEZAS).....	38
7.1.	Consolidado de Factores RISE	38
7.2.	Consolidado de Factores y Dimensiones	40
8.2.1	Debilidades y Riesgos.....	42
8.2.2	Fortalezas	45
8.	DESCRIPCIÓN DE RIESGOS, DEBILIDADES Y FORTALEZAS EVIDENCIADOS POR CADA FACTOR RISE	47
8.1.	Factor Innovación	47
9.2	Factor Producción Sostenible.....	48
9.3	Factor Liderazgo y direccionamiento estratégico	51
9.4	Factor Cultura organizacional.....	54
9.5	Factor Reconocimiento	57
9.6	Factor Procesos colaborativos.....	59
9.7	Factor Nuevos mercados.....	61
9.8	Factor Tecnología	63
9.9	Factor Indicadores financieros.....	64
9.	PRESENTACIÓN DE LA RUTA DE INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL (RISE) CON SU CRONOGRAMA.....	67
	CONCLUSIONES Y OBSERVACIONES	78
	Bibliografía	81



Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Estructura Organizacional de la Secretaría Distrital de Salud.	18
Ilustración 2. Mapa de Procesos de la Secretaría Distrital de Salud.	20
Ilustración 3. Indicadores del 1 de enero de 2017 a 31 de diciembre de 2020	34
Ilustración 4 Consolidación Factores RISE	39
Ilustración 5 Consolidado factores RISE - Barras	40
Ilustración 6 Informe consolidado factores y dimensiones RISE	41
Ilustración 7 Consolidado Factores y Dimensiones - Radar	41
Ilustración 8 Consolidado Factores y Dimensiones RISE - Barras.....	42
Ilustración 9 Resultados factor Innovación.....	48
Ilustración 10 Resultado de los descriptores factor Innovación.....	48
Ilustración 11 Resultados Factor Producción Sostenible	50
Ilustración 12 Resultado de los descriptores factor Producción Sostenible.....	51
Ilustración 13 Resultados factor Direccionamiento estratégico y liderazgo	53
Ilustración 14 Resultados Descriptores factor Direccionamiento estratégico y liderazgo	54
Ilustración 15 Resultados factor Cultura organizacional	56
Ilustración 16 Resultados descriptores factor Cultura organizacional	56
Ilustración 17 Resultados Factor Reconocimiento.....	58
Ilustración 18 Resultados descriptores Factor Reconocimiento	58
Ilustración 19 Resultados factor Procesos Colaborativos	60
Ilustración 20 Resultados descriptores Factor procesos colaborativos	60
Ilustración 21 Resultados Factor Nuevos Mercados.....	62
Ilustración 22 Resultados Descriptores Nuevos Mercados	62
Ilustración 23 Resultados Factor Tecnología.....	64
Ilustración 24 Resultados descriptores Factor Tecnología.....	64
Ilustración 25 Resultados Factor Indicadores Financieros.....	66
Ilustración 26 Resultados descriptores Factor Indicadores Financieros	66



Lista de tablas

Tabla 1 Índices de desempeño institucional	27
Tabla 2 Análisis comparativo de las entidades política de gobierno digital	29
Tabla 3 Comparativo de las entidades institucionales en componentes de política de gobierno digital.....	30
Tabla 4 Comparativo en política de seguridad digital	31
Tabla 5 Ficha identificación de la empresa.....	32
Tabla 6. Información financiera del 1 de enero de 2017 a 31 de diciembre de 2020	36
Tabla 7. Indicadores del 1 de enero de 2017 a 31 de diciembre de 2020	37
Tabla 8. Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial - Plan RISE	75
Tabla 9. Cronograma RISE.....	77



RESUMEN

El presente documento muestra la ruta de innovación y sostenibilidad empresarial propuesta para la Secretaría Distrital de Salud utilizando el modelo RISE. Con el fin de aplicar el modelo, se llevaron a cabo reuniones con los funcionarios de la Entidad, con los que se pudo recolectar información y de esta manera realizar una caracterización de la empresa, un análisis financiero y un diagnóstico para identificar fortalezas y riesgos de los diferentes factores que se evaluaron, interviniendo aquellos que obtuvieron una baja calificación ya que representan un mayor riesgo para la Entidad, por lo cual, el plan de trabajo que contiene las iniciativas, estrategias y acciones que se proponen, se enfocan en priorizar algunos factores y descriptores con el objetivo de conducir a la entidad a ser más eficiente, orientándola hacia una de innovación y sostenibilidad.

PALABRAS CLAVES

Ruta, Innovación, sostenibilidad, plan, fortalezas, riesgos, debilidades. sector público, distrito.

ASBTRACT

This document shows the route of innovation and business sustainability proposed for the Bogota's District Department of Health using the RISE model. In order to apply the model, meetings were held with the entity's officials, with whom it was possible to collect information and thus carry out a characterization of the company, a financial analysis and a diagnosis to identify strengths and risks of the different factors that were evaluated, intervening those that obtained a low rating since they represent a greater risk for the Entity, therefore, the work plan that contains the initiatives, strategies and actions that are proposed, focus on prioritizing some factors and descriptors with the objective of leading the entity to be more efficient, orienting it towards one of innovation and sustainability.

KEY WORDS

Route, Innovation, sustainability, plan, strengths, risks, weaknesses, public sector, district.



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo le permitirá a la Secretaría Distrital de Salud de Bogotá, establecer un diagnóstico del funcionamiento general de la entidad, basándonos en su naturaleza pública, con el fin de identificar los riesgos en los factores de innovación, liderazgo y direccionamiento estratégico, cultura organizacional, procesos colaborativos, tecnología, indicadores financieros y sostenibilidad social y ambiental, con el objeto de poder encaminarse en una ruta hacia la innovación y la sostenibilidad y de este modo alcanzar el reconocimiento que desea con el logro de su propia sostenibilidad empresarial.

Como parte de la estrategia empresarial, se identificaron las fortalezas y debilidades de sus procesos y procedimientos implementando opciones de mejora que le permitirán a la entidad ser más eficiente y eficaz en la prestación de sus servicios o generación de sus productos obteniendo mejores resultados. Para este caso, en la Secretaría Distrital de Salud, se aplicó el modelo RISE, el cual proporciona una ruta que ayuda a optimizar los procesos operativos, tácticos y estratégicos analizándolos a través de factores, dimensiones y descriptores.

Durante la aplicación del modelo RISE (Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial) en la Secretaría Distrital de Salud de Bogotá se realizó la identificación de factores que por su alta calificación se destacaron como fortaleza para la Entidad, por otro lado, se identificaron factores que por su baja calificación representan posibles riesgos.



De acuerdo con la ruta y el resultado de la matriz RISE, se proponen unas actividades con el fin de mejorar aquellos factores que fueron identificados y clasificados en una escala de urgente, muy importante e importante, haciendo énfasis en los descriptores que obtuvieron una calificación baja en su valoración, lo anterior con el fin de conducir a la Entidad al mejoramiento de la innovación y sostenibilidad.

Se plantearon acciones a implementar para los descriptores en los cuales se cuenta con una calificación baja, de tal forma que se pueda representar por medio de un mapa de ruta, para lo cual se establece un plan de trabajo, donde se definen, tiempos, presupuesto en caso de requerirlo y responsables para lograr su desarrollo, implementación y cumplimiento según el plan definido.

En lo referente al costo de las actividades, se resalta el hecho de que la entidad es de naturaleza pública por lo que cuenta con una asignación de recursos definidos.

El plan de trabajo definido para la Entidad debe presentar las prioridades de acuerdo a sus necesidades, razón por la cual es importante resaltar que no todos los descriptores identificados inicialmente como riesgos representan el mismo nivel de importancia si nos basamos en la estrategia y los objetivos de la Secretaría Distrital de Salud de Bogotá.

Finalmente se plantea el instrumento denominado plan RISE el cual contiene estrategias y acciones que resultan de la identificación de oportunidades, amenazas y demás factores encontrados visualizando su ejecución en un cronograma que permite una perfecta identificación del tiempo de ejecución del plan definido.



1. PRESENTACIÓN DE LA SECRETARÍA DISTRITAL DE SALUD

La Secretaría Distrital de Salud es un organismo del Sector Central con autonomía administrativa y financiera que tiene por objeto orientar y liderar la formulación, adaptación, adopción e implementación de políticas, planes, programas, proyectos y estrategias conducentes a garantizar el derecho a la salud de los habitantes del Distrito Capital. (**Secretaría de Salud, 2021**).

Como organismo rector de la salud ejerce su función de dirección, coordinación, vigilancia y control de la salud pública en general del Sistema General de Seguridad Social y del régimen de excepción, en particular. Además de las atribuciones generales establecidas en el presente Acuerdo para las secretarías, la Secretaría Distrital de Salud tiene las siguientes funciones básicas:

- Formular, ejecutar y evaluar las políticas, estrategias, planes, programas y proyectos del sector salud y del Sistema General de Seguridad Social en Salud de conformidad con las disposiciones legales.
- Dirigir, coordinar, vigilar y controlar el sector salud y el Sistema General de Seguridad Social en Salud en Bogotá, D.C.
- Vigilar y controlar el cumplimiento de las políticas y normas técnicas, científicas y administrativas que expida el Ministerio de Salud y de la Protección Social, para garantizar el logro de las metas del sector salud y del Sistema General de Seguridad



Social en Salud, sin perjuicio de las funciones de inspección, vigilancia y control atribuidas a las demás autoridades competentes.

- Administrar, controlar y supervisar los recursos propios, los cedidos por la Nación y los del Sistema General de Participaciones con destinación específica para salud y cualquier otro tipo de recursos que se generen con ocasión del cumplimiento de su naturaleza, objeto y funciones, garantizando siempre su correcta utilización, dentro del marco de la ley.
- Gestionar y prestar los servicios de salud prioritariamente a través de su red adscrita, de manera oportuna, eficiente y con calidad a la población pobre no asegurada que resida en su jurisdicción, en lo no cubierto con subsidios a la demanda.
- Realizar las funciones de inspección, vigilancia y control en salud pública, aseguramiento y prestación del servicio de salud.
- Formular y ejecutar el plan de atención básica y coordinar con los sectores y la comunidad las acciones que en salud pública se realicen para mejorar las condiciones de calidad de vida y salud de la población.
- Coordinar, supervisar y controlar las acciones de salud pública que realicen en su jurisdicción las Entidades Promotoras de Salud - EPS, las Administradoras de Régimen Subsidiado - ARS, las entidades transformadas y adaptadas y aquellas que hacen parte de los regímenes especiales, así como las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud - IPS e instituciones relacionadas.



- Promover el aseguramiento de toda la población con énfasis en la población más pobre y vulnerable, al Sistema General de Seguridad Social en salud de acuerdo con lo establecido en el ordenamiento jurídico.
- Mantener actualizadas las bases de datos de la población afiliada al régimen subsidiado y reportar dichas novedades a la Secretaría de Planeación y demás entidades competentes.
- k. Definir, vigilar y controlar la oferta de servicios de salud del Distrito Capital, con el fin de garantizar su calidad y funcionamiento según las necesidades de la población.
- Promover la coordinación de políticas con otros sectores, en particular hábitat, educación, planeación y medio ambiente, para incidir de manera integral en los determinantes de la salud y en la atención de la enfermedad.
- Implementar programas de prevención del consumo del alcohol, del tabaco y otras drogas y de rehabilitación y desintoxicación.

1.1 Misión

Garantizar el derecho a la salud a través del modelo de atención integral incluyente, con enfoques poblacional-diferencial, de cultura ciudadana, de género, participativo, territorial y resolutivo, que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida y de la salud de la población de la ciudad-región de Bogotá.

1.2 Visión



A 2024 la Secretaría Distrital de Salud será reconocida por la población de la ciudad-región de Bogotá por su liderazgo en el mejoramiento de las condiciones de los servicios de salud y de la calidad de vida. (**Secretaría de Salud, 2021**).

1.3 Objetivo Estratégicos

- Fortalecer la atención integral en salud fundamentado en la Atención Primaria en Salud (APS) y en el enfoque de determinantes sociales y ambientales, con perspectiva poblacional diferencial, de cultura ciudadana, de género, participativo, territorial y resolutivo, que impacten positivamente el estado de salud de la población.
- Mejorar las capacidades institucionales a través de la actualización y modernización de la infraestructura física, la transformación digital, la arquitectura empresarial y el fortalecimiento de las competencias del talento humano.
- Mejorar la calidad, eficiencia y acceso en la prestación de los servicios de salud a través del cumplimiento de la función de inspección, vigilancia y control.
- Fortalecer la gestión y la transparencia Institucional. (**Bogotá S. d., Objetivos Estratégicos, 2021**)

1.4 Principios Institucionales

Los principios éticos que rigen las creencias y la forma de relacionarse con los otros y con el mundo de la SDS son:



1.4.1 Respeto por la Dignidad Humana: Es la consideración de todas las personas como fines en sí mismos y no como medios. Implica el reconocimiento y la promoción del ejercicio de su autonomía.

1.4.2 Universalidad: Garantía de protección de todas las personas sin distinción y en todas las etapas de la vida, en virtud de la igualdad que establece la dignidad humana.

1.4.3 Equidad: Es la justicia natural que permite el equilibrio entre las capacidades, las oportunidades y las necesidades de las personas.

1.4.4 Solidaridad: Compromiso con los demás para superar situaciones p condiciones de fragilidad, indefensión o riesgo de las personas, a partir del respeto a las diferencias y el reconocimiento a la igualdad humana.

1.4.5 Integralidad: Disposición de los medios y recursos, de forma organizada, para responder a las necesidades de calidad de vida y salud de las personas, mediante una participación activa.



1.4.6 Liderazgo: Es la capacidad que tiene una Entidad de promover, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr sus fines y objetivos que involucren a personas y grupos de valor.

1.4.7 Transparencia: Todo acto que realiza una persona u Entidad en función de su oficio o labor, que permite visibilizar su gestión y demostrar su actuar como un elemento de lucha contra la corrupción.

1.4.8 Corresponsabilidad: Fomentar la articulación y responsabilidad compartida de los actores del sector salud en pro del cumplimiento de los objetivos de la Entidad.

1.5. Valores Estratégicos

Los valores que rigen la forma de ser y de actuar de los funcionarios y colaboradores son:

1.5.1 Honestidad: Actúo siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo mis deberes con transparencia y rectitud, y siempre favoreciendo el interés general.

1.5.2 Respeto: Reconozco, valoro y trato de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, títulos o cualquier otra condición.

1.5.3 Compromiso: Soy consciente de la importancia de mi rol como servidor público y estoy en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que me relaciono en mis labores cotidianas, buscando siempre mejorar su bienestar.



1.5.4 Diligencia: Cumplo con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas a mi cargo de la mejor manera posible, con atención, prontitud y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos del Estado.

1.5.5 Justicia: Actúo con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación.

1.5.6 Altruismo: Procuero el bien y la atención de las personas de manera desinteresada, incluso a costa del interés propio.

1.6. Procesos de la Entidad

Para el desarrollo de su objeto, La Secretaría Distrital de Salud tendrá la siguiente estructura organizacional:

- **DESPACHO DEL SECRETARIO**
 - Oficina Asesora de Jurídica
 - Oficina Asesora de Comunicaciones
 - Oficina de Control Interno
 - Oficina de Asuntos Disciplinarios
- **SUBSECRETARÍA DE SALUD PÚBLICA**
 - Dirección de Salud Colectiva



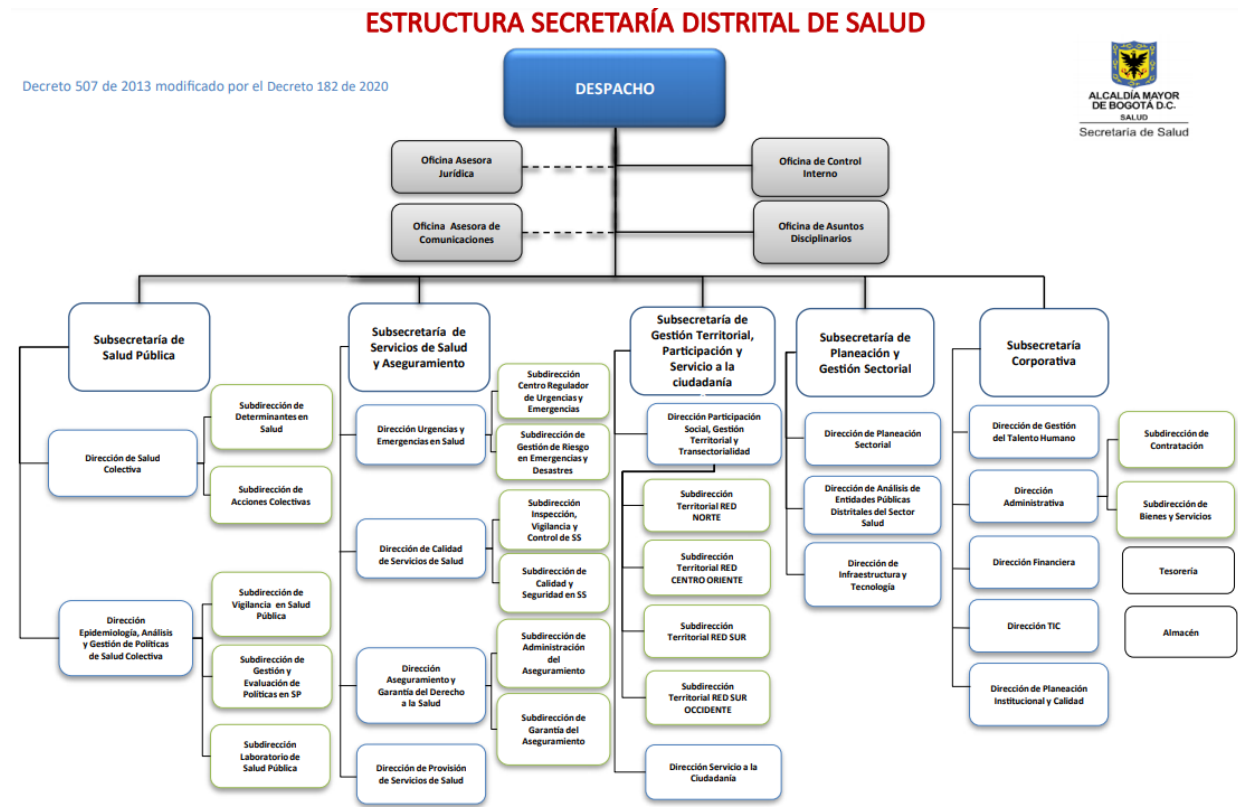
- Subdirección de Inspección, Vigilancia y Control de Servicios de Salud
 - Subdirección de Determinantes en Salud
 - Subdirección de Acciones Colectivas
- Dirección de Epidemiología, Análisis y Gestión de Políticas de Salud Colectiva.
 - Subdirección de Vigilancia en Salud Pública
 - Subdirección de Gestión y Evaluación de Políticas en Salud Pública
- **SUBSECRETARIA DE SERVICIOS DE SALUD Y ASEGURAMIENTO**
 - Dirección de Urgencias y Emergencias en Salud
 - Subdirección Centro Regulador de Urgencias y Emergencias
 - Subdirección de Gestión de Riesgo en Emergencias y Desastres
 - Dirección de Calidad de Servicios de Salud
- Subdirección de Calidad y Seguridad en Servicios de Salud
 - Dirección de Aseguramiento y Garantía del Derecho a la Salud
 - Subdirección de Administración del Aseguramiento
 - Subdirección de Garantía del Aseguramiento
 - Dirección de Provisión de Servicios de Salud
- **SUBSECRETARÍA DE GESTIÓN TERRITORIAL, PARTICIPACIÓN Y SERVICIO A LA CIUDADANÍA.**
 - Dirección de Participación Social, Gestión Territorial y Transectorialidad
 - Subdirección Territorial Red Norte



- Subdirección Territorial Red Centro Oriente
- Subdirección Territorial Red Sur
- Subdirección Territorial Red Sur Occidente
- Dirección de Servicio a la Ciudadanía
- **SUBSECRETARIA DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN SECTORIAL**
 - Dirección de Planeación Sectorial
 - Dirección de Análisis de Entidades Públicas Distritales del Sector Salud
 - Dirección de Infraestructura y Tecnología
- **SUBSECRETARÍA CORPORATIVA**
 - Dirección de Gestión del Talento Humano
 - Dirección Administrativa
 - Subdirección de Contratación
 - Subdirección de Bienes y Servicios
 - Dirección Financiera
 - Dirección Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -TIC-
 - Dirección de Planeación Institucional y Calidad



Ilustración 1. Estructura Organizacional de la Secretaría Distrital de Salud.



Estructura Organizacional de la Secretaría Distrital de Salud. Elaboración de la Secretaría Distrital de Salud (Secretaría Distrital de Salud de Bogotá, 2021)

1.7. Mapa de procesos

A través de la página web de la Secretaría Distrital de Salud de Bogotá se evidencia que se cuenta con un diagrama de los procesos, el cual cuenta con una estructura circular buscando evidenciar la secuencia y la interacción que existe entre los procesos, misionales, estratégicos, de apoyo y evaluación en busca del mejoramiento continuo.



Los procesos de La Secretaría Distrital de Salud de Bogotá se enuncian y se definen a continuación:

1.7.1 Misionales:

De realización del producto o de la prestación del servicio. Son todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento de su objeto social o razón de ser.

1.7.2 Estratégicos: Son los procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección.

1.7.3 Apoyo: Son todos los procesos relacionados con la provisión de los recursos necesarios en los procesos estratégicos, misionales y de medición, análisis y mejora.

1.7.4 Evaluación: Son los procesos necesarios para medir y recopilar datos destinados a realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia. Incluyen procesos de medición, seguimiento y auditoría interna, acciones correctivas y preventivas, y son parte integral de los procesos estratégicos, de apoyo y misionales.

En el centro del mapa de procesos de la SDS se encuentra una representación de la ciudadanía, ya que la entidad debe enfocar sus acciones hacia toda población: adultos mayores, niños, gestantes, y en general todas las personas sobre quienes se ejerce acciones de salud y rectoría. De

igual manera, se encuentra un árbol representando el tema de la gestión ambiental e inmerso a estas representaciones la responsabilidad social.

La sinergia de todos los procesos busca la satisfacción y mejoramiento de la calidad de vida en los ejes de salud pública y salud ambiental, de los habitantes de la ciudad- región de Bogotá D.C., identificando sus necesidades y generando políticas sociales que aporten positivamente a un desarrollo social sostenible y contribuya al mejoramiento continuo de la Entidad.

Ilustración 2. Mapa de Procesos de la Secretaría Distrital de Salud.



Estructura Organizacional de la Secretaría Distrital de Salud. Elaboración de la Secretaria Distrital de Salud (Secretaria Distrital de Salud de Bogotá, 2021)



1.8. Productos y servicios

Los servicios que ofrece la Secretaría Distrital de Salud (SDS) a la ciudadanía de acuerdo con su página web (Secretaría de Salud, 2021), son:

- Registro y autorización de títulos en el área de la salud
- Licencia de inhumación de cadáveres
- Licencia de exhumación de cadáveres
- Licencia para la cremación de cadáveres
- Credencial de expendedor de medicamentos
- Licencia de práctica médica para equipos generadores de radiación ionizante
- Licencia de prácticas industriales, veterinarias o de investigación para el uso de equipos generadores de radiación ionizante.
- Licencia para prestación de servicios en seguridad y salud en el trabajo
- Inscripción en el Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud
- Renovación de la inscripción en el Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud
- Reporte de novedades en el Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud
- Reconocimiento de personería jurídica de fundaciones, corporaciones y/o asociaciones de utilidad común y/o sin ánimo de lucro en salud
- Aprobación y renovación de plazas para el servicio social obligatorio



- Autorización sanitaria favorable para la concesión de aguas para el consumo humano
- Reforma de estatutos de fundaciones, corporaciones y/o asociaciones de utilidad común y/o sin ánimo de lucro en salud
- Inscripción de dignatarios de las fundaciones, corporaciones y/o asociaciones de utilidad común y/o sin ánimo de lucro en salud
- Registro de libros de fundaciones, corporaciones y/o asociaciones de utilidad común y/o sin ánimo de lucro en salud 18. Inscripción de establecimientos de expendio y almacenamiento de carne y productos cárnicos comestibles
- Apertura de centros de estética y similares
- Inscripción y autorización sanitaria para vehículos que transportan carne y productos cárnicos comestibles.
- Certificado de capacidad de adecuación y de dispensación de dispositivos médicos sobre medida, para la salud visual y ocular.
- Atención a usuarios de la SDS
- Vacunación antirrábica para caninos y felinos – OPA
- Primer respondiente: Los cursos que salvan vidas
- Donación de órganos y tejidos con fines de trasplante
- Línea 106 “El poder de Ser Escuchado”
- Línea Salud Para Todos
- Línea Piénsalo 8. Línea Púrpura



- Préstamo bibliotecario – OPA
- Vacunación Programa Ampliado de Inmunizaciones (PAI)
- Atención Prehospitalaria (APH)
- Reporte Diagnostico de Zoonosis para Establecimientos Veterinarios
- Certificado de discapacidad y registro para la localización y caracterización de las personas con discapacidad (RLCP)/*+

2. OBJETO DE LA CONSULTORÍA

El equipo consultor de la Universidad EAN llevará a cabo la siguiente consultoría en la Secretaría Distrital de Salud, durante un tiempo de 7 semanas. Su principal objetivo es:

La aplicación del modelo RISE en la Secretaría Distrital de Salud de Bogotá, específicamente en la unidad de negocio Dirección de tecnologías de la información y las comunicaciones TIC, con el fin de lograr identificar el grado de innovación y sostenibilidad, teniendo en cuenta la naturaleza de la empresa y de acuerdo con los parámetros establecidos por el equipo de investigación de la universidad EAN, para definir la ruta que posicione a la empresa entre las más eficientes y que genera proyectos de inversión social en pro de la sociedad, manteniendo la sostenibilidad empresarial.



3. PLAN DE TRABAJO

El 03 de agosto se realizó una reunión con el grupo financiero de la Secretaría Distrital de Salud para explicar la finalidad y objetivo de la aplicación del instrumento RISE. Posteriormente se discutió sobre la viabilidad de recolectar datos financieros de la Secretaría con el ánimo de realizar el análisis de sostenibilidad para los Proyectos de Inversión Social que se están ejecutando actualmente y los proyectados a futuro.

El 11 de agosto se presentó el instrumento y los objetivos de su aplicación al director de la unidad de Tecnologías de la Información y Comunicación de la Secretaría Distrital de Salud, a quien se le mostro la proyección y se explicaron los objetivos generales. Se sostuvo una conversación sobre los siguientes temas:

1. Coordinar y hacer seguimiento al plan estratégico de Tecnologías de información y Comunicación (PETIC) de la Secretaría Distrital de Salud, de conformidad con las políticas y estrategias definidas por la Comisión Distrital de Sistemas.
2. Administrar y aplicar las políticas y tecnologías para la seguridad de la información.
3. Definir las necesidades que en materia de infraestructura de TIC requiera la Secretaría.
4. Administrar la plataforma tecnológica de TIC de la Secretaría.
5. Liderar la incorporación de nuevos sistemas de información que potencien los procesos y procedimientos de la SDS.



También se realizó una caracterización inicial de los servicios identificados en las otras entidades públicas distritales mediante un análisis comparativo.

Finalmente se procedió con la completitud de algunos datos para la ficha de identificación como número de empleados por las áreas funcionales.

4. ANÁLISIS COMPARATIVO CON OTRAS ENTIDAD PUBLICAS DISTRITALES

Teniendo en cuenta que la Secretaría Distrital de Salud de Bogotá es una entidad pública del Distrito Capital, su naturaleza es sin ánimo de lucro por tal razón dentro del análisis no se identifican competidores que representen una amenaza para el cumplimiento de sus objetivos. Sin embargo, con el fin poder medir el desempeño de la institución frente a otras entidades públicas del Distrito Capital se utilizó como herramienta de comparación el Formulario Único de Reporte de Avances a la Gestión – FURAG de la Función Pública con corte al año 2020. Para ello se seleccionaron las siguientes entidades de orden distrital, teniendo en cuenta que los recursos económicos y la población objetivo se relacionan con la Secretaría Distrital de Salud:

- Secretaría Distrital de Gobierno
- Secretaría de Educación del Distrito
- Secretaría Distrital de Ambiente
- Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte



- Secretaría Distrital de Desarrollo Económico
- Secretaría Distrital de Hacienda
- Secretaría Distrital de Integración Social
- Secretaría Distrital de Movilidad
- Secretaría Distrital de Planeación
- Secretaría Distrital del Hábitat
- Secretaría General
- Secretaria Jurídica Distrital
- Secretaria Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia
- Secretaría Distrital de la Mujer

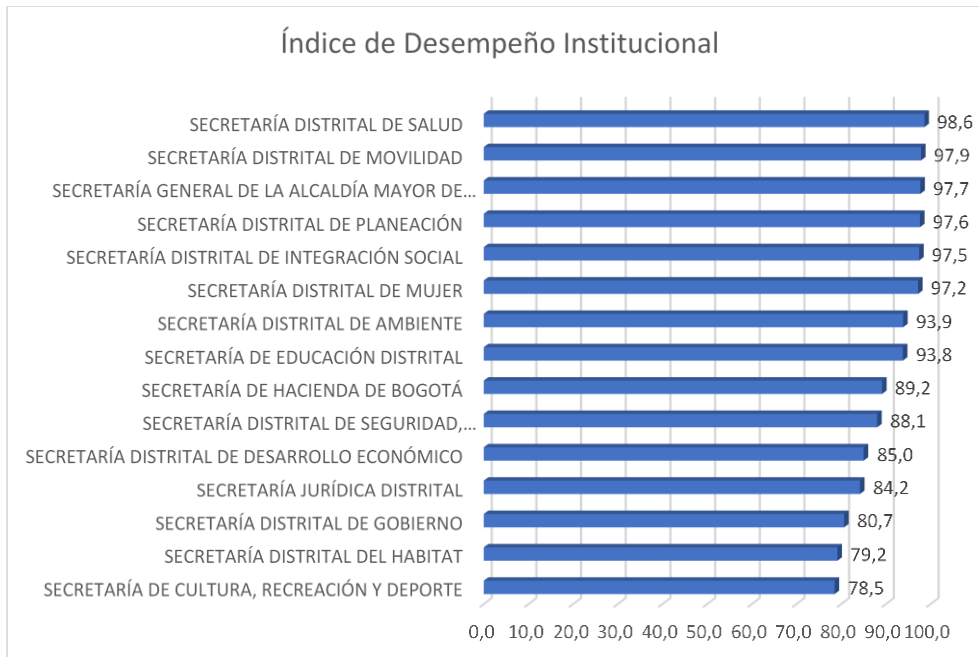
4.1. Análisis Comparativo Índice de Desempeño Institucional

De acuerdo con lo anterior, a continuación, se realiza el análisis comparativo del índice de desempeño institucional donde se miden la gestión a través de las dimensiones de talento humano, direccionamiento estratégico y planeación, gestión para resultado con valores, evaluación de resultados, información y comunicación, gestión del conocimiento y control interno:



Tabla 1 Índices de desempeño institucional

ENTIDAD	Índice de Desempeño Institucional
SECRETARÍA DE CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTE	78,5
SECRETARÍA DISTRITAL DEL HÁBITAT	79,2
SECRETARÍA DISTRITAL DE GOBIERNO	80,7
SECRETARÍA JURÍDICA DISTRITAL	84,2
SECRETARÍA DISTRITAL DE DESARROLLO ECONÓMICO	85,0
SECRETARÍA DISTRITAL DE SEGURIDAD, CONVIVENCIA Y JUSTICIA	88,1
SECRETARÍA DE HACIENDA DE BOGOTÁ	89,2
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DISTRITAL	93,8
SECRETARÍA DISTRITAL DE AMBIENTE	93,9
SECRETARÍA DISTRITAL DE MUJER	97,2
SECRETARÍA DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL	97,5
SECRETARÍA DISTRITAL DE PLANEACIÓN	97,6
SECRETARÍA GENERAL DE LA ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ	97,7
SECRETARÍA DISTRITAL DE MOVILIDAD	97,9
SECRETARÍA DISTRITAL DE SALUD	98,6



Nota: Índices de desempeño de entidades institucionales. Elaboración propia.



Frente a otras entidades se puede evidenciar que, a nivel general en las siete dimensiones anteriormente relacionadas, la Secretaría Distrital de Salud obtuvo un índice de gestión de 98.6, la cual la ubica en el primer lugar, indicando que el avance en la gestión del desempeño institucional fue óptimo para el año 2020.

Considerando que fue seleccionada la unidad de negocio Dirección de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones TIC se tomó como base los resultados del índice de gestión institucional en el avance de la implementación de la Política de Gobierno Digital y la Política de Seguridad Digital las cuales son lideradas por las respectivas áreas de tecnología de la información y las comunicaciones de la secretarías con la que se está realizando el análisis comparativo que a continuación se socializa:

4.2. Análisis Comparativo Política de Gobierno Digital

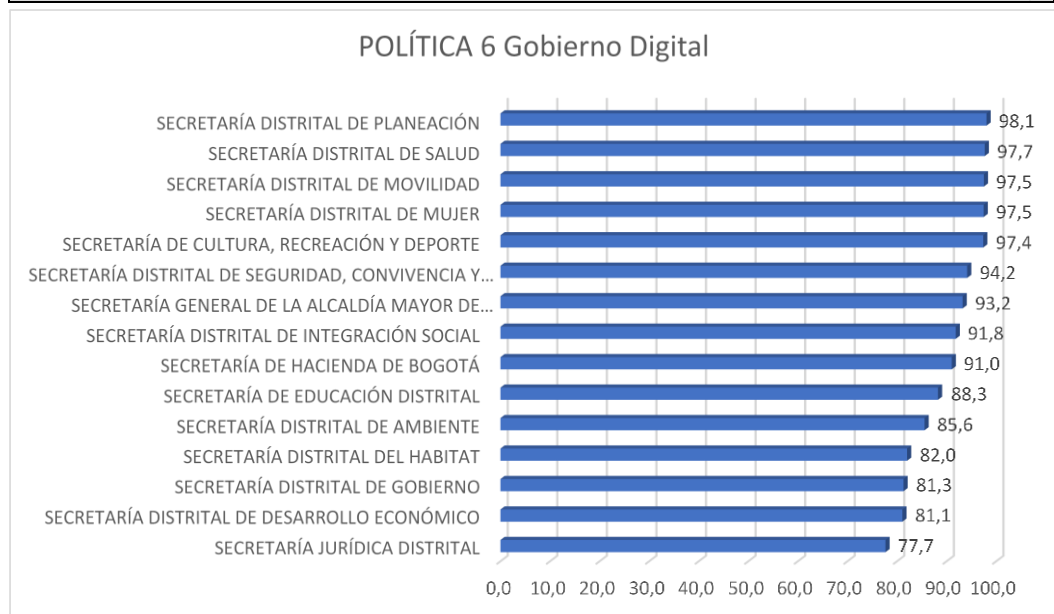
Esta política busca medir el empoderamiento de los ciudadanos mediante un estado abierto, implementación de servicios digitales de confianza y calidad, fortalecimiento de la arquitectura empresarial y la gestión de TI, fortalecimiento de la seguridad y privacidad de la información, procesos seguros y eficientes, toma de decisiones basadas en datos, impulso en el desarrollo de territorios y ciudades inteligentes y el uso de apropiación de los servicios ciudadanos digitales. Frente al puntaje obtenido a nivel general, se puede evidenciar que el índice de gestión para esta



política es inferior, con un valor del 97.7, no obstante, comparado con las demás secretarías se ubica en un segundo lugar:

Tabla 2 Análisis comparativo de las entidades política de gobierno digital

ENTIDAD	POLÍTICA 6 Gobierno Digital
SECRETARÍA JURÍDICA DISTRITAL	77,7
SECRETARÍA DISTRITAL DE DESARROLLO ECONÓMICO	81,1
SECRETARÍA DISTRITAL DE GOBIERNO	81,3
SECRETARÍA DISTRITAL DEL HÁBITAT	82,0
SECRETARÍA DISTRITAL DE AMBIENTE	85,6
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DISTRITAL	88,3
SECRETARÍA DE HACIENDA DE BOGOTÁ	91,0
SECRETARÍA DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL	91,8
SECRETARÍA GENERAL DE LA ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ	93,2
SECRETARÍA DISTRITAL DE SEGURIDAD, CONVIVENCIA Y JUSTICIA	94,2
SECRETARÍA DE CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTE	97,4
SECRETARÍA DISTRITAL DE MUJER	97,5
SECRETARÍA DISTRITAL DE MOVILIDAD	97,5
SECRETARÍA DISTRITAL DE SALUD	97,7
SECRETARÍA DISTRITAL DE PLANEACIÓN	98,1



Nota: Análisis de entidades institucionales en política de gobierno digital. Elaboración propia.



Teniendo en cuenta los 5 componentes que conforman la política de gobierno digital se observa que algunos están por debajo de un índice de gestión del 90, a comparación con otras entidades, se evidencia que la Secretaría Distrital de Salud debe implementar estrategias para fortalecer estos componentes y de esta manera mejorar el índice de gestión de desempeño para esta política.

Tabla 3 Comparativo de las entidades institucionales en componentes de política de gobierno digital

ENTIDAD	GOBIERNO DIGITAL Empoderamiento de los ciudadanos mediante un Estado abierto	GOBIERNO DIGITAL Servicios Digitales de Confianza y Calidad	GOBIERNO DIGITAL Fortalecimiento de la Arquitectura Empresarial y de la Gestión de TI	GOBIERNO DIGITAL Toma de decisiones basadas en datos	GOBIERNO DIGITAL Impulso en el desarrollo de territorios y ciudades inteligentes	GOBIERNO DIGITAL Uso y apropiación de los Servicios Ciudadanos Digitales
SECRETARÍA DE CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTE	97	95,2	97,2	83,3		87,7
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DISTRITAL	84,5	95,2	86,1	77	68,7	53,2
SECRETARÍA DE HACIENDA DE BOGOTÁ	86	86,2	94,6	85	51,5	87,5
SECRETARÍA DISTRITAL DE MOVILIDAD	77,8	77,6	98,4	97,1	96,1	83,6
SECRETARÍA DISTRITAL DE AMBIENTE	67,8	90,3	93,6	89,2	70,8	86,2
SECRETARÍA DISTRITAL DE DESARROLLO ECONÓMICO	83,3	93,7	79	74,8	39,8	64
SECRETARÍA DISTRITAL DE GOBIERNO	95	70,1	74,7	70,8	39,7	87,4
SECRETARÍA DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL	91,9	88,2	84,7	93,7	60,8	88
SECRETARÍA DISTRITAL DE SALUD	97,6	83,5	97,5	98,3	81,1	88
SECRETARÍA DISTRITAL DEL HABITAT	90,5	76,8	77,1	79,3		72,4
SECRETARÍA GENERAL DE LA ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ	92,2	88,4	91,3	86,3	64,4	62,8
SECRETARÍA DISTRITAL DE PLANEACIÓN	95,6	95,2	98,1	79	57,2	84,8
SECRETARÍA DISTRITAL DE MUJER	94,1	93,7	97,7	86,5	73,1	74,2
SECRETARÍA JURÍDICA DISTRITAL	70,2	96,4	78,3	77,8	49,2	74,2
SECRETARÍA DISTRITAL DE SEGURIDAD, CONVIVENCIA Y JUSTICIA	78,6		97,5	93,3	44,2	83

Nota: Comparativo de entidades institucionales en componentes de política de gobierno digital. Elaboración propia.

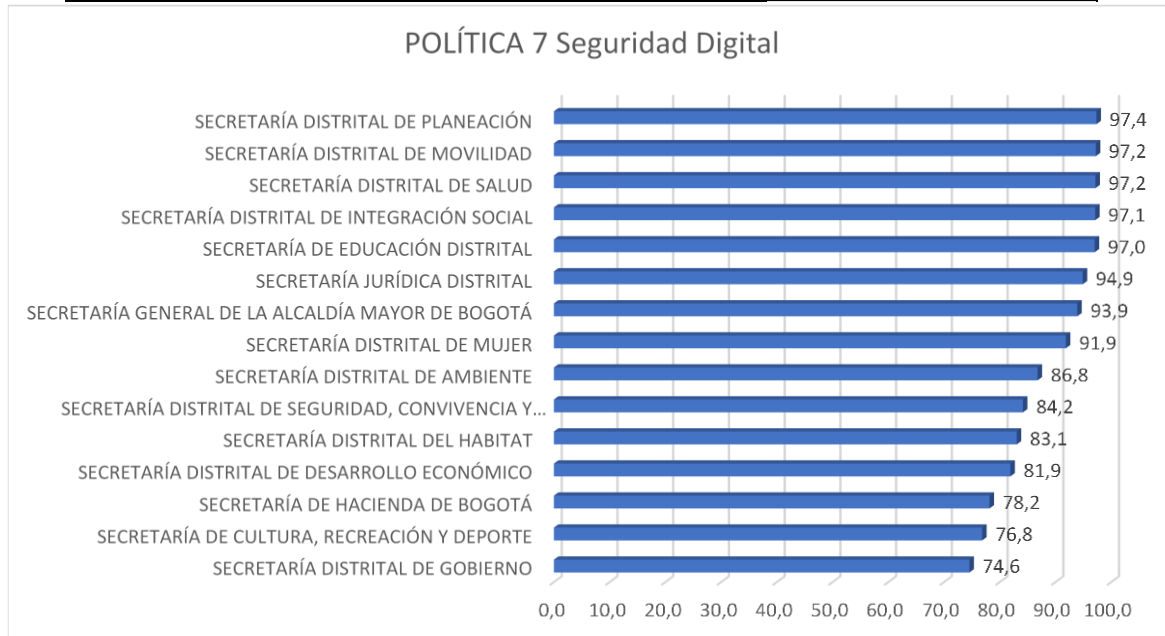
4.3. Análisis Comparativo Política de Seguridad Digital

Esta política busca medir el fortalecimiento de la seguridad y privacidad de la información y procesos seguros y eficientes. Frente al puntaje obtenido a nivel general se puede evidenciar que el índice de gestión para esta política es inferior con un valor del 97.2, no obstante, comparado con las demás secretarías se ubica en un tercer lugar:



Tabla 4 Comparativo en política de seguridad digital

ENTIDAD	POLÍTICA 7 Seguridad Digital
SECRETARÍA DISTRITAL DE GOBIERNO	74,6
SECRETARÍA DE CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTE	76,8
SECRETARÍA DE HACIENDA DE BOGOTÁ	78,2
SECRETARÍA DISTRITAL DE DESARROLLO ECONÓMICO	81,9
SECRETARÍA DISTRITAL DEL HÁBITAT	83,1
SECRETARÍA DISTRITAL DE SEGURIDAD, CONVIVENCIA Y JUSTICIA	84,2
SECRETARÍA DISTRITAL DE AMBIENTE	86,8
SECRETARÍA DISTRITAL DE MUJER	91,9
SECRETARÍA GENERAL DE LA ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ	93,9
SECRETARÍA JURÍDICA DISTRITAL	94,9
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DISTRITAL	97,0
SECRETARÍA DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL	97,1
SECRETARÍA DISTRITAL DE SALUD	97,2
SECRETARÍA DISTRITAL DE MOVILIDAD	97,2
SECRETARÍA DISTRITAL DE PLANEACIÓN	97,4



Nota: Comparativo en política de seguridad digita en entidades institucionales. Elaboración propia.



Teniendo en cuenta los 2 componentes que conforman la política de seguridad digital se observa que el ítem de procesos seguros y eficientes está por debajo de un índice de gestión del 85 a comparación con otras entidades, se evidencia que la Secretaría Distrital de Salud debe implementar estrategias para fortalecer este componente y de esta manera mejorar el índice de gestión de desempeño para esta política.

5. FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Tabla 5 Ficha identificación de la empresa

RUTA PARA LA INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL (RISE)	
© FICHA - INFORMACIÓN Y PERFIL EMPRESARIAL	
Nombre empresa:	BOGOTA D.C. SECRETARIA DISTRITAL DE SALUD
Nombre comercial reconocido	SECRETARIA DISTRITAL DE SALUD - SDS
Fecha de creación:	1990 acuerdo 20 Concejo de Bogotá
Nit:	899999061-9
Código CIU:	8413
Actividad principal:	Regulación de las actividades de organismos que prestan servicios de salud, educativos, culturales y otros servicios sociales, excepto servicios de seguridad social
Empresa familiar (Si / No) (51% o más de propiedad de una o varias familias reconocidas; y los miembros de la familia trabajan en ella)	NO
Nombre Representante legal	Alejandro Gómez López
Nombre Contacto:	Héctor Paramo
Datos Contacto (correo, celular)	hiparamo@saludcapital.gov.co
Número Total de trabajadores de planta y contrato definido	2233



Número de Trabajadores por áreas.	Subsecretaría Salud Pública	Subsecretaría de Servicios de Salud y Aseguramiento	Subsecretaría de Gestión Territorial, Participación y Servicio a la ciudadanía	Subsecretaría de Planeación y Gestión Sectorial	Subsecretaría Corporativa	Despacho
	402	654	185	157	630	205
Dirección y Ciudad:	Cra 32 #12-81 Bogotá, Colombia					
Teléfonos, fijo y móvil	3649090					
Página Web:	http://www.saludcapital.gov.co/Paginas2/Inicio.aspx					
Marcar con un x la cobertura mercado atendido	X					
	Local	Regional	Nacional	Internacional		
Descripción de las tres líneas representativas de Productos/Servicios:	Orientar y liderar programas y proyectos conducentes a garantizar el derecho a la salud de los habitantes del Distrito Capital - Trámites y Servicios a la Ciudadanía - Inspección, Vigilancia y Control					
Nombre de las empresas competidoras Directas de las tres Líneas representativas de Productos o servicios	Teniendo en cuenta que la Secretaría Distrital de Salud seleccionada es una entidad pública del Distrito Capital, su naturaleza es sin ánimo de lucro por tal razón dentro del análisis no se identifican competidores que representen una amenaza para el cumplimiento de sus objetivos.					

Nota: Ficha identificación de la empresa. Elaboración propia.

6. ANÁLISIS FINANCIERO

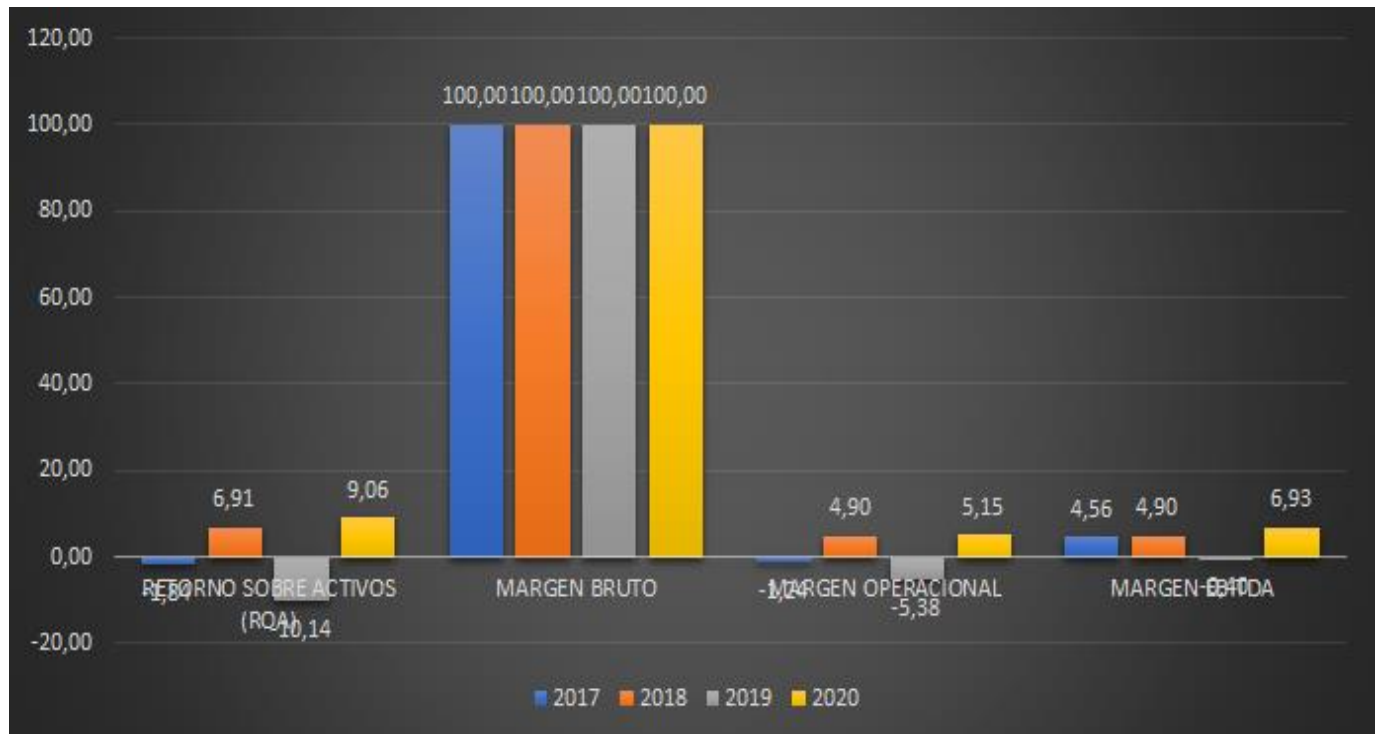
Se debe aclarar que como objetivo del análisis de la Entidad y la aplicación del instrumento RISE se ha seleccionado la unidad de “Dirección de Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC”.

En la siguiente grafica se observa un punto de inflexión descendente con respecto al retorno sobre activos y margen operacional durante los años 2017 y 2019, de igual manera nos muestra su gran recuperación durante los años 2018 y 2020. Cabe resaltar que el Margen Bruto de la



Secretaría se ha mantenido constante al alza durante los últimos años dando muestras de la buena administración de la entidad.

Ilustración 3. Indicadores del 1 de enero de 2017 a 31 de diciembre de 2020



Indicadores financieros del 2017 al 2020. Elaboración propia.

La situación por la cual se explica el bajo retorno sobre activos que obtuvo la Secretaría Distrital de Salud durante los periodos 2017 y 2019 se debió principalmente a que los Ingresos Operacionales fueron inferiores a los Gastos realizados por la Entidad, esto conlleva a realizar una restructuración contable y financiera para así analizar los posibles gastos innecesarios, de esta práctica salieron procedimientos administrativos de mayor envergadura para contrarrestar dicha fuga, esto quedó demostrado con la recuperación que tuvo la entidad en los años 2018 y 2020. Según las aproximaciones realizadas para los años posteriores pretende mantener ese



lumbral de saldo positivo, lo que hace a la Secretaría una entidad sostenible para los proyectos de innovación en las herramientas de Tecnología de la Información y la Comunicación –TIC y sus proyectos de Inversión Social.

Por otro lado, el Margen Operacional es un indicador que nos muestra la proporción de los ingresos restantes luego de deducir los costos directos, así como gastos administrativos y generales. Este Margen Operativo da a conocer la eficiencia Operacional que tiene la Secretaría para finales del año 2020 ofreciéndonos un estimado de las “ganancias” de la Entidad en sus operaciones normales, sin afectación por impuestos ni intereses. Este medidor nos da a conocer el beneficio que obtiene la entidad por sus servicios, luego de pagar gastos de nómina y demás gastos operacionales.

Toda esta información muestra que la SDS tiene un amplio margen de acción con respecto a la implementación de nuevos proyectos en el mejoramiento de las distintas plataformas Tecnológicas de la Información y la comunicación TIC.

La idea de mostrar estas cifras nos da la confianza necesaria de brindar mejoras en los indicadores manejados dentro del Plan operativo de Gestión y Desempeño (POGD) 2020 de la entidad.

1. Puesta en producción la solución integral de la Historia Clínica Electrónica Unificada (HCEU), Agendamiento de citas médicas centralizado y gestión de Formulas médicas.
2. Gestión en la implementación de la herramienta analítica de datos.



3. Realizar las acciones necesarias para el Mantenimiento y Sostenibilidad del Sistema de Gestión y Desempeño.
4. Realizar las acciones para el desarrollo de los componentes de Transparencia, acceso a la información y Lucha contra la Corrupción.

En relación al margen bruto, este indicador arroja un porcentaje mayor y constante para todos los años desde el 2017 al 2020, se explica como el resultado de la incorporación y buen desempeño de los procedimientos y tácticas que mitiguen el riesgo desde las etapas iniciales de los proyectos hasta su alcance fijo.

Tabla 6. Información financiera del 1 de enero de 2017 a 31 de diciembre de 2020

EMPRESA: SECRETARIA DISTRITAL DE SALUD – SDS				
NIT: 899999061-9				
Estados financieros cortados a 31 dic. (En millones de COP.)	2017	2018	2019	2020
INFORMACIÓN INICIAL (INGRESE EN ESTOS ESPACIOS LOS DATOS SOLICITADOS)				
TOTAL ACTIVOS	\$ 1.151.613.940.024	\$ 1.484.584.266.948	\$ 1.171.013.662.308	\$ 1.440.299.782.174
PATRIMONIO	\$ 913.256.933.811	\$ 1.079.964.315.912	\$ 788.883.945.352	\$ 1.021.459.002.794
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 1.716.213.443.858	\$ 2.093.413.511.373	\$ 2.204.954.160.672	\$ 2.534.493.402.366
UTILIDAD BRUTA	\$ 1.716.213.443.858	\$ 2.093.413.511.373	\$ 2.204.954.160.672	\$ 2.534.493.402.366
UTILIDAD OPERACIONAL	-\$ 21.200.533.809	\$ 102.635.884.001	-\$ 118.704.235.754	\$ 130.451.662.924
GASTOS	\$ 1.731.110.458.368	\$ 1.990.777.627.372	\$ 2.325.974.809.456	\$ 2.412.398.274.393
EBITDA	\$ 78.198.923.227	\$ 102.635.884.001	-\$ 8.789.343.496	\$ 175.705.611.180

Nota: Información financiera Secretaría Distrital de Salud. Elaboración propia.



Tabla 7. Indicadores del 1 de enero de 2017 a 31 de diciembre de 2020

PERFIL FINANCIERO				
INDICADORES	2017	2018	2019	2020
CIFRAS DE NEGOCIO E INDICADORES				
RETORNO SOBRE ACTIVOS (ROA)	-1,84	6,91	-10,14	9,06
RETORNO SOBRE EL CAPITAL (RSC) (ROE-RETURN ON EQUITY)	0,00	0,00	0,00	0,00
MARGEN NETO	0,00	0,00	0,00	0,00
MARGEN BRUTO	100,00	100,00	100,00	100,00
MARGEN OPERACIONAL	-1,24	4,90	-5,38	5,15
MARGEN EBITDA	4,56	4,90	-0,40	6,93

Nota: Perfil financiero Secretaría Distrital de Salud.

Elaboración propia.

Los indicadores financieros tenían un comportamiento similar en los años 2017 y 2019, esto se debe a que antes de este año los costos administrativos eran muy altos y no existían controles estrictos para llevar su medición. La entidad no tenía un control exhaustivo de los gastos administrativos. Después de cada año en los que se vio un Margen Operacional bajo se implementa una política orientada al control estricto del gasto y también se impulsó una cultura de cero endeudamientos para trabajar con recursos propios, lo que se ve reflejado en la mejora de los indicadores de los años 2018 y 2020.

Como dato adicional para entender un poco el comportamiento del EBITDA, la Secretaría Distrital de Salud muestra en sus informes que el único año en que mostro un balance negativo fue en el 2019, situación que para el año 2020 fue ampliamente corregida y volvió a mostrar la



sostenibilidad que llevaba en el periodo comprendido entre 2017 y 2020. Estos resultados del EBITDA están directamente relacionados con el valor de la Entidad en su prestación de servicios y administración interna, dándole mayor sostenibilidad a la entidad con respecto a los recursos generados.

7. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS CONSOLIDADO DEL RISE (RIESGOS, DEBILIDADES Y FORTALEZAS)

Una vez aplicado el modelo RISE en la Secretaría Distrital de Salud se hace su consolidación para el respectivo análisis de los factores y dimensiones, y a través de estos resultados identificar los riesgos, debilidades y fortalezas de la entidad.

7.1. Consolidado de Factores RISE

Como se puede observar en las ilustraciones “Informe Consolidado Factores Rise” y “Consolidado Factores Rise Barras” Ilustración 4 y Ilustración 5, de los nueve factores analizados por el modelo RISE para La Secretaría Distrital de Salud, se evidencia que la mayoría de factores como innovación, reconocimiento, producción sostenible, procesos colaborativos, nuevos mercados y tecnologías obtuvieron un nivel en promedio entre el 70 % y 75% indicando que la entidad realiza seguimiento a sus procesos sin embargo, estos pueden ser más óptimos en la ejecución de los planes de mejora planteados para obtener un mejor nivel, y en los factores liderazgo y direccionamiento estratégico, indicadores financieros y cultura organizacional se obtuvo un nivel promedio entre el 75% y el 86 % para estos se sugiere continuar realizando los seguimientos periódicos que se vienen realizando con el fin de mantener estos niveles alcanzados. Estos resultados muestran un promedio en la medición del RISE para la Secretaría Distrital de Salud de **75,30 %** lo que ubica a la entidad en un “Estándar Aceptable” en su gestión



de innovación y sostenibilidad empresarial, observando una oportunidad de mejora para los factores que obtuvieron un puntaje menor al 75% y promover el mejoramiento continuo de los factores que obtuvieron puntaje mayor al 75%, con el fin de optimizar los procesos de la entidad.

En este orden de ideas se identifican 3 factores fuertes considerados como fortalezas en el modelo RISE:

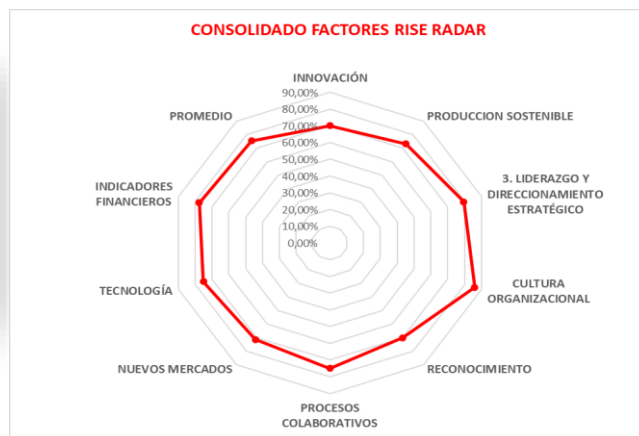
- Cultura Organizacional: 86%
- Liderazgo y reconocimiento estratégico: 79.50%
- Indicadores financieros: 77.50%

Así mismo se definieron 6 factores calificados como normales:

- Tecnología: 75%
- Procesos Colaborativos: 75%
- Producción Sostenible: 73.20%
- Innovación: 70%
- Reconocimiento: 70%
- Nuevos Mercados: 71.5%

Ilustración 4 Consolidación Factores RISE

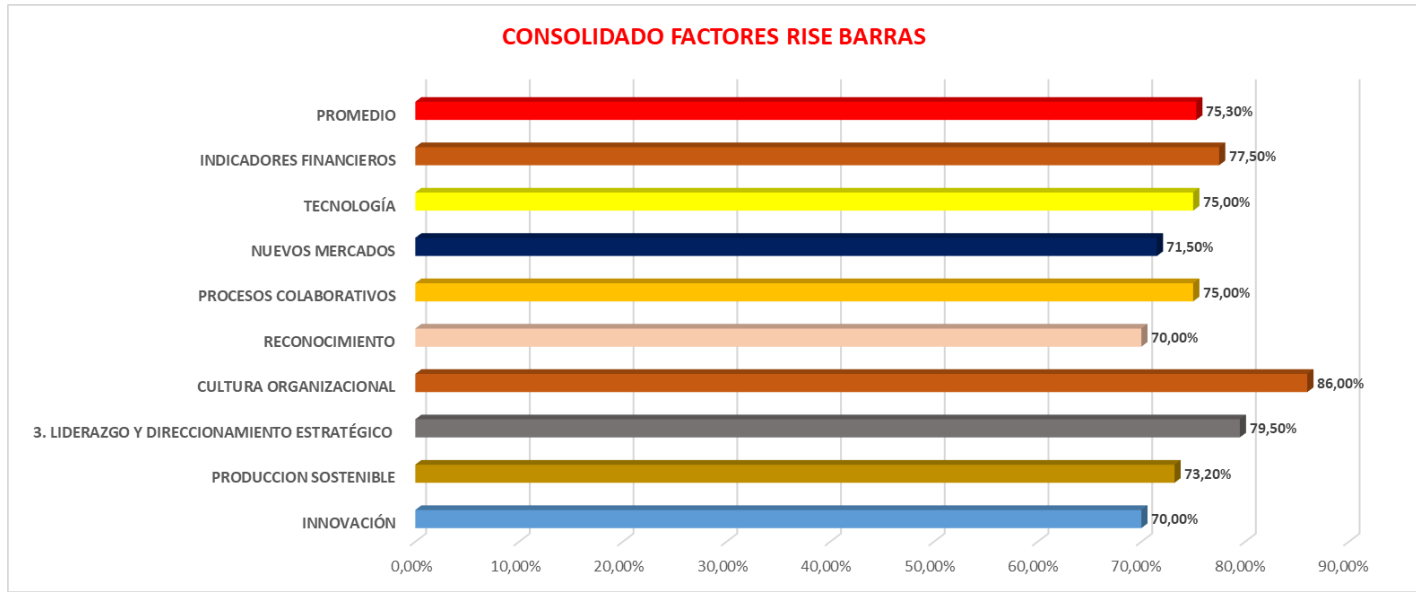
INFORME CONSOLIDADO FACTORES RISE	
FACTORES	RESULTADO
INNOVACIÓN	70,00%
PRODUCCION SOSTENIBLE	73,20%
3. LIDERAZGO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	79,50%
CULTURA ORGANIZACIONAL	86,00%
RECONOCIMIENTO	70,00%
PROCESOS COLABORATIVOS	75,00%
NUEVOS MERCADOS	71,50%
TECNOLOGÍA	75,00%
INDICADORES FINANCIEROS	77,50%
PROMEDIO	75,30%



Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Urbe, et al., (2019)



Ilustración 5 Consolidado factores RISE - Barras



Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2019)

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se identifica que el factor que obtuvo el mayor puntaje fue el de “cultura organizacional” con un 86% indicando que la Entidad promueve los valores institucionales buscando que los colaboradores sean honestos, respetuosos, diligentes, comprometidos, entre otros, a través de sensibilizaciones, capacitaciones y programas de bienestar laboral que fortalecen el objetivo de convertirse en un gran sitio para trabajar, lo anterior se ve reflejado en el impacto positivo y el valor compartido que genera la entidad en la sociedad.

7.2.Consolidado de Factores y Dimensiones

De acuerdo con el consolidado de Factores y Dimensiones, como se puede evidenciar en las Ilustraciones “Informe consolidado factores y dimensiones” Ilustración 6, Ilustración 7 y “consolidado Factores y Dimensiones - Barras”, Ilustración 8., a continuación, se presentan las debilidades, riesgos y fortalezas según cada una de las dimensiones definidas en el modelo.



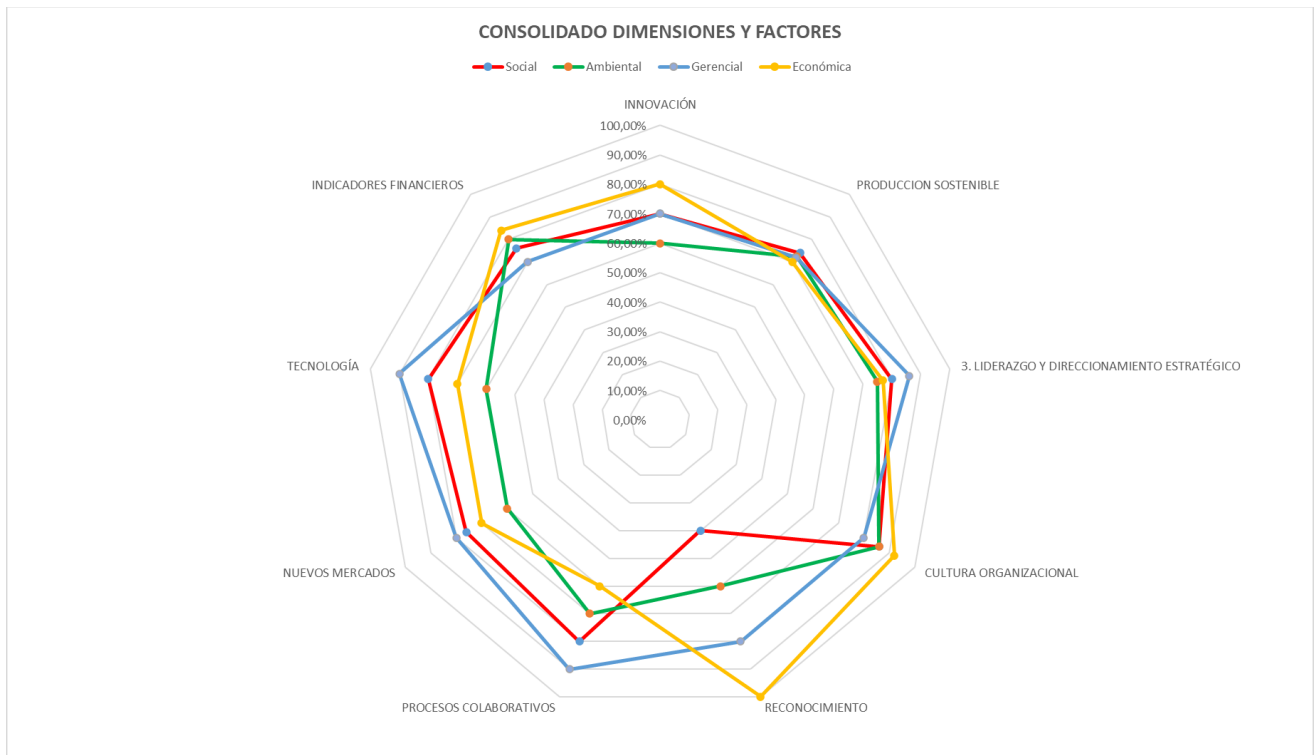
Como resultado de la aplicación del modelo RISE para la Secretaría Distrital de Salud, se obtuvo:

Ilustración 6 Informe consolidado factores y dimensiones RISE

INFORME CONSOLIDADO DIMENSIONES Y FACTORES EAN RISE	INNOVACIÓN	PRODUCCION SOSTENIBLE	3. LIDERAZGO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	CULTURA ORGANIZACIONAL	RECONOCIMIENTO	PROCESOS COLABORATIVOS	NUEVOS MERCADOS	TECNOLOGÍA	INDICADORES FINANCIEROS
Social	70,00%	74,00%	80,00%	86,00%	40,00%	80,00%	76,00%	80,00%	76,00%
Ambiental	60,00%	72,40%	75,00%	86,00%	60,00%	70,00%	60,00%	60,00%	80,00%
Gerencial	70,00%	72,00%	86,00%	80,00%	80,00%	90,00%	80,00%	90,00%	70,00%
Económica	80,00%	70,00%	77,00%	92,00%	100,00%	60,00%	70,00%	70,00%	84,00%

Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Urbe, et al., (2019)

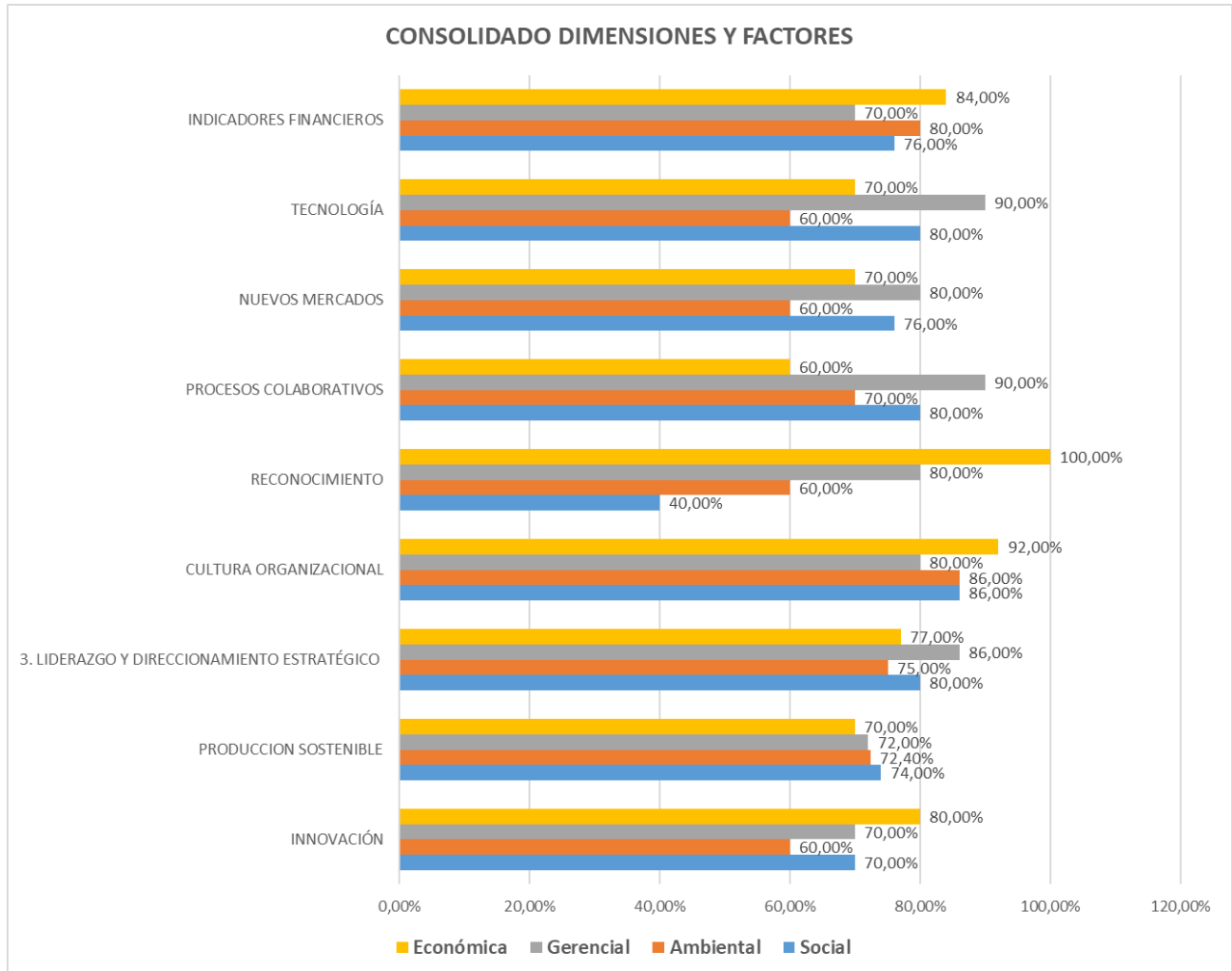
Ilustración 7 Consolidado Factores y Dimensiones - Radar



Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Urbe, et al., (2019)



Ilustración 8 Consolidado Factores y Dimensiones RISE - Barras



Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2019)

8.2.1 Debilidades y Riesgos

Para el factor de Innovación, en su dimensión ambiental, se identifica una debilidad por la falta de implementar más proyectos que impacten la mejora del medio ambiente y que a su vez optimicen los procesos internos de la entidad, de no tomarse estas acciones se podría incurrir en riesgos de tipo económico, social y legal.



Dentro del factor Producción Sostenible en su dimensión Económica, se identifica un gran punto de mejora ya que, aunque posee información de sostenibilidad no posee un grupo específico para implementar este tipo de economía, es por eso fundamental implementar un análisis de ciclos de vida que implique compartir, reutilizar, reparar y reciclar materiales y productos existentes todas las veces que sea posible.

En el factor Liderazgo y Direccionamiento Estratégico, en su dimensión ambiental, se identifica una debilidad aunque la entidad realiza la rendición de cuentas en desarrollo sostenible a nivel local, de igual forma no se cuenta con el valor de la sostenibilidad ambiental completamente documentada en la entidad aunque se desarrollan acciones conducentes hacia la sostenibilidad, así mismo en la entidad se desarrollan acciones conducentes hacia la sostenibilidad, al no realizar una rendición de cuentas en cuanto al desarrollo sostenible y el valor de la sostenibilidad ambiental se podría incurrir en riesgos de tipo económico, social y legal para la empresa.

En el factor Liderazgo y Direccionamiento Estratégico, en su dimensión ambiental, se identifica una debilidad, aunque la entidad realiza la rendición de cuentas en desarrollo sostenible a nivel local, de igual forma no se cuenta con el valor de la sostenibilidad ambiental completamente documentada, así mismo en la entidad se desarrollan acciones conducentes hacia la sostenibilidad, se identifica riesgos de tipo económico, social y legal el no realizar una rendición de cuentas en cuanto al desarrollo sostenible y el valor de la sostenibilidad ambiental para la entidad.

En el factor de Cultura organizacional se encuentra una debilidad en la dimensión gerencial, ya que dichas comunicaciones deben ser más continuas y apoyándose en la utilización de tecnologías de última generación, con el fin de llegar al mayor número empleados posibles para fomentar las reuniones al interior en los equipos de trabajo, formalizar la realización de juntas cada trimestre con el gerente general, y altos directivos de todas las áreas para compartir los objetivos, metas, y progreso de los planes de acción de la empresa, la falta de comunicación



puede convertirse en un riesgo reputacional, social y económico para la empresa al no tener una comunicación certera y asertiva con sus empleados.

Para el factor Reconocimiento se identifica una debilidad en la dimensión social al no contar con planes o programas implementados que midan formalmente la felicidad de sus colaboradores, incurriendo en riesgos como la desmotivación laboral, deserción laboral y alta rotación de los cargos afectando la eficiencia de los procesos de la Entidad.

Para el factor Procesos Colaborativos, aunque la entidad busca generar voluntariado interno para ejercer actividades diferentes a las funciones asignadas o contratadas, se identifica una debilidad en la dimensión económica ya que no se evidencia acciones que incorporen personal externo a la entidad a través de la motivación para cubrir diferentes actividades sociales.

Para el Factor Nuevos Mercados, en su dimensión Ambiental, aunque la entidad cuenta con el programa Plan Institucional de Gestión Ambiental PIGA, se identifica una debilidad ya que este solo tiene impacto a nivel Distrital teniendo un alcance solo hasta las subredes públicas de servicios de salud, incurriendo en el riesgo de no impactar lo suficientemente los objetivos nacionales de los mercados verdes, así como riesgos de tipo legal al no cumplir con los estándares internacionales

Para el factor Tecnología, aunque que la unidad de negocio está proyectando obtener soluciones tecnologías como sistemas de gestión documental y documentación electrónica, se identifica una debilidad en la dimensión ambiental ya que estas soluciones aún se encuentran en proceso de contratación, de no adjudicarse estos contratos se podría incurrir en riesgos como procesos ineficientes, altos costos administrativos e impacto a nivel ambiental.

Por último, en el factor Indicadores Financieros en su dimensión Gerencial, se identifica una debilidad en el ROA (retorno sobre activos) por lo que es necesario realizar una reestructuración contable y financiera para así analizar los posibles gastos innecesarios, de esta



actividad deberán salir procedimientos administrativos de mayor envergadura para contrarrestar dicha fuga.

8.2.2 Fortalezas

Para el factor de Innovación, la mayor fortaleza se identifica en su dimensión económica observando que por la naturaleza de la entidad la cual es publica, el valor social se ve reflejado a través de los proyectos de inversión que se alinean a los programas que buscan resolver las necesidades identificadas de la población.

Dentro del factor Producción Sostenible y el descriptor de Presupuesto asignado a un programa de gestión Ambiental, se identifica un gran apoyo a los distintos programas de gestión ambiental dictaminados por la Secretaría Distrital de Salud y el Gobierno Nacional, esto es reconocido en el control y mitigación de impactos ambientales negativos por parte de la entidad.

En el factor Liderazgo y Direccionamiento Estratégico, la dimensión gerencial es la mayor fortaleza dentro del factor ya que la gerencia se ha enfocado en generar y mejorar constantemente modelos de gobierno corporativo, gestión del conocimiento y estrategias corporativas que potencializan a la empresa y la diferencian con otras entidades de su misma naturaleza.

En el factor de Cultura organizacional, la dimensión económica es la mayor fortaleza dentro de este factor, observando que por la naturaleza de la entidad la cual es publica, la empresa evidencia un mejor desempeño económico estratégico y continuo al tener un impacto positivo en la sociedad por el valor compartido que genera en la población de Bogotá D.C.

Para el factor Reconocimiento, la dimensión económica es la mayor fortaleza dentro de este factor, ya que se cuentan con políticas salariales que permiten el reajuste anualmente, también tiene el programa de Incentivos, el cual está dirigido a crear condiciones favorables al buen desempeño, reconociendo los niveles de excelencia laboral, a través de proyectos de



calidad de vida. Este, se enmarca en el cumplimiento de los objetivos previstos y, así reconocer y premiar los resultados del desempeño laboral.

Para el factor Procesos Colaborativos, en su dimensión gerencial encuentra su mayor fortaleza, ya que la entidad realiza mesas de concertación con diferentes actores como alcaldías menores, comunidades, sindicatos, entre otros, llegando acuerdos formales para su seguimiento y cumplimiento en pro del mejoramiento de la calidad de vida de la ciudadanía y el bienestar laboral de sus colaboradores.

Para el Factor Nuevos Mercados, es su dimensión Gerencial la mayor fortaleza dentro de este factor, ya que la entidad explora las diferentes necesidades del entorno para mejorar la estrategia de sus servicios, realizando alianzas con organizaciones internacionales como la Entidad Panamericana de la Salud, la Entidad Mundial de la Salud, entre otras.

Para el factor Tecnología, en su dimensión Gerencial se encuentra la mayor fortaleza dentro de este factor, indicando que la Dirección de TIC cuenta con el plan estratégico de tecnologías de la información y las comunicaciones en el cual se tienen identificados los proyectos que soportaran el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Entidad.

En el factor Indicadores Financieros, la dimensión Ambiental junto con la Social son de mayor envergadura y con mayor fortaleza, esto debido principalmente a que se invierte en acciones de protección y recuperación del medio ambiente teniendo en cuenta las necesidades de todas las partes interesadas, de igual manera en conjunto con el Estado se invierte en acciones de mejora para todos los stakeholders involucrados directa e indirectamente de la Secretaría Distrital de Salud.



8. DESCRIPCIÓN DE RIESGOS, DEBILIDADES Y FORTALEZAS EVIDENCIADOS POR CADA FACTOR RISE

8.1. Factor Innovación

En el factor innovación, en la

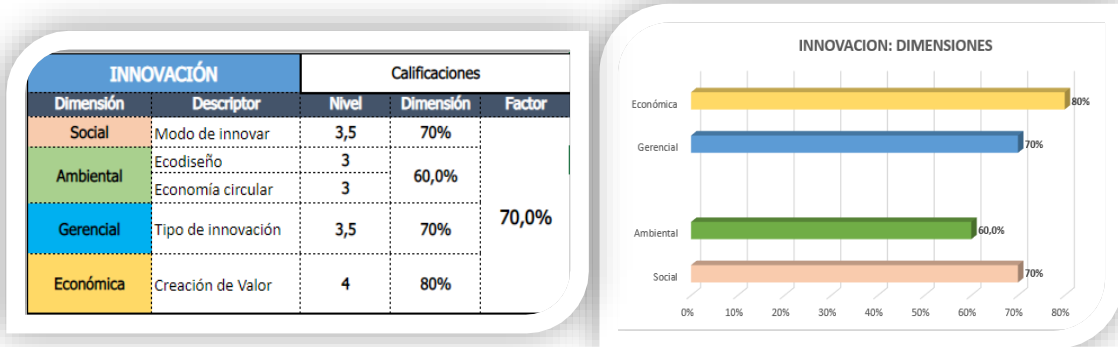
Ilustración 9, Ilustración 10 se puede observar que la dimensión social en el descriptor “modo de innovar”, se ubica en un nivel de 3,5 obteniendo un porcentaje del 70%, lo cual indica que la entidad involucra a los colaboradores en los proyectos de innovación. Se resalta que, para algunos casos, busca el apoyo de expertos externamente. Respecto a la dimensión ambiental, para los descriptores “ecodiseño y economía circular”, se ubican en un nivel 3 obteniendo un porcentaje del 60%, aunque que la entidad ejecuta proyectos que mejoran sus procesos enfocados al medio ambiente como la política de cero (0) papel, se identifica una debilidad por la falta de implementar más proyectos que impacten la mejora del medio ambiente y que a su vez optimicen los procesos internos de la entidad, de no tomarse estas acciones se podría incurrir en riesgos de tipo económico, social y legal.

La dimensión gerencial en el descriptor “Tipo de innovación”, se ubica en un nivel de 3,5 obteniendo un porcentaje del 70%, indicando que el director de la unidad, dentro del plan estratégico de tecnologías de la información incluye proyectos de innovación soportado a través de asesorías por especialistas internos y algunos externos. Por último, la dimensión económica en el descriptor “Creación de valor”, se ubica en un nivel 4 siendo esta la mayor fortaleza dentro de este factor, obteniendo un porcentaje del 80%, observando que por la naturaleza de la entidad la cual es publica, el valor social se



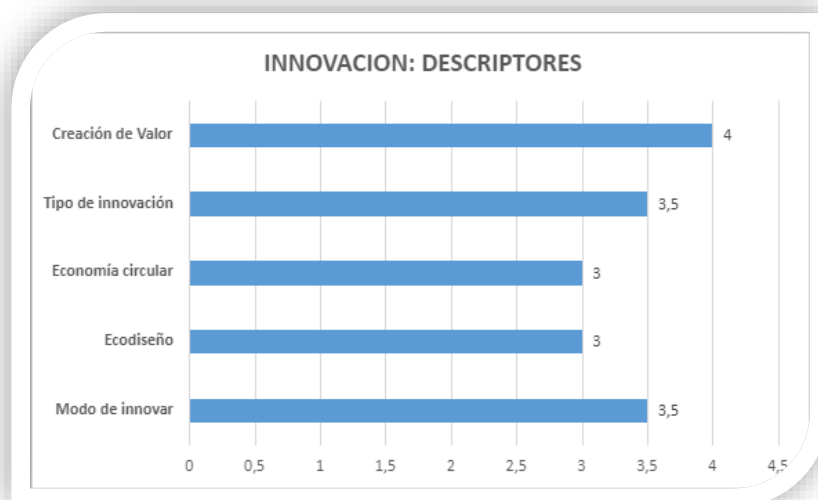
ve reflejado a través de los proyectos de inversión que se alinean a los programas que buscan resolver las necesidades identificadas de la población de Bogotá D.C.

Ilustración 9 Resultados factor Innovación



Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2019)

Ilustración 10 Resultado de los descriptores factor Innovación



Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2019)



9.2 Factor Producción Sostenible

En el factor de producción sostenible, en las ilustraciones Ilustración 11, Ilustración 12 se puede observar que la dimensión social se ubica en un nivel de 3,7 obteniendo un porcentaje del 74%, este indicador nos muestra claramente que la SDS tiene un muy buen programa de selección para la adquisición de insumos y/o servicios, esto con el ánimo de brindar una calidad de servicio óptimos dentro de la entidad. Es por esto por lo que esta dimensión está indicada con mayor fuerza dentro de la producción sostenible dado que acá se resalta la existencia de concursos de licitaciones para obtener productos y servicios de organizaciones con la idoneidad económica, financiera y técnica que abalen al proveedor como idóneo y confiable en aras de realizar los procesos de compra adecuados. Respecto a la dimensión ambiental, para los descriptores Agua- uso eficiente, Aguas residuales, Energía, Emisiones Atmosféricas y Residuos sólidos y/o Basuras se ubican en un nivel promedio de 3.62 obteniendo un porcentaje del 72,4%, cabe recalcar que dentro de la entidad se ha venido realizando un amplio proceso para estar afín con los requerimientos del Estado en todos los tramites ambientales, de acá que la SDS esté en un constante proceso de mejora y actualización con relación a los temas y políticas ambientales. Esto se traduce en que la SDS está optando por un mayor y mejor control de residuos sólidos y basuras donde se realiza su correcta separación y se cuenta con programa de manejo, por otro lado, se está implementando la concientización hacia todos los miembros de la secretaria en el correcto y eficiente uso del Agua y Energía llevando constantemente las cifras de consumo y gasto dentro de la entidad.

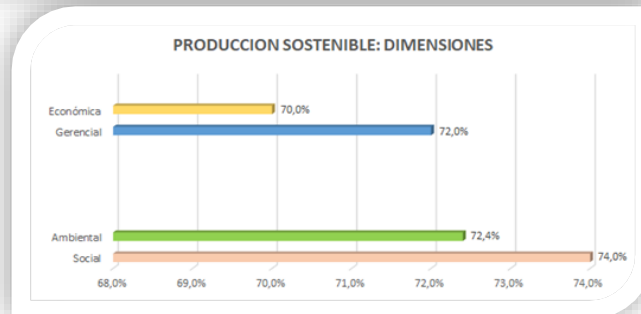
La dimensión gerencial se ubica en un nivel de 3,6 obteniendo un porcentaje del 72%, indicando que la SDS está en un correcto proceso en el que se interesa por llevar a la entidad a la obtención de sellos ambientales por medio de la creación de procedimientos y criterios idóneos para esta obtención, de igual manera se está planteando la creación de indicadores que puedan medir el progreso y los diferentes



impactos que conlleva a obtener estas certificaciones. Por último, la dimensión económica para los descriptores de Presupuesto asignado a un programa de gestión Ambiental y Modelo de negocio que incluye Economía circular se ubica en un nivel promedio de 3,5 obteniendo un porcentaje del 70%, observando que al ser entidad pública ésta tiene el aval del Gobierno para destinar presupuesto en la ejecución y evaluación de un programa ambiental, por otro lado en cuanto a la economía circular, se hace énfasis en la necesidad de realizar un modelo de consumo que implique compartir, reutilizar, reparar y reciclar materiales y productos existentes todas las veces que sea posible, cabe resaltar que dentro de la entidad por su misma naturaleza gran parte de los materiales es imposible de recuperar o reutilizar sin embargo sería ideal que en los materiales posibles se implemente esta economía circular.

Ilustración 11 Resultados Factor Producción Sostenible

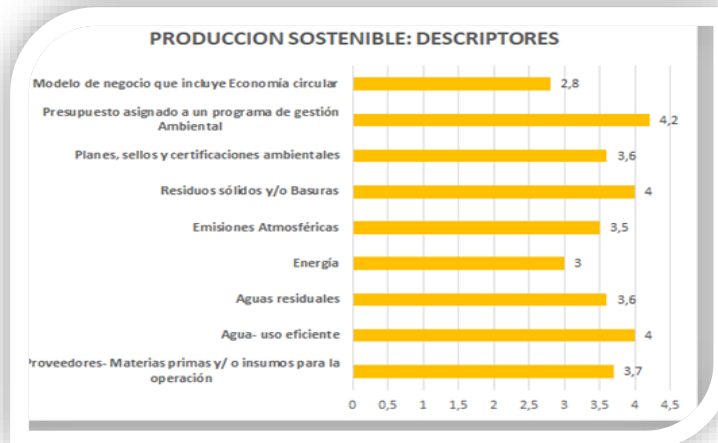
PRODUCCION SOSTENIBLE			Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel		Dimensión	Factor
Social	Proveedores- Materias primas y/ o Insumos para la operación	3,7		74,0%	73,2%
	Agua- uso eficiente	4	80%		
Ambiental	Aguas residuales	3,6	72%		
	Energía	3	60%		
	Emisiones Atmosféricas	3,5	70%		
	Residuos sólidos y/o Basuras	4	80%		
Gerencial	Planes, sellos y certificaciones ambientales	3,6		72,0%	
Económica	Presupuesto asignado a un programa de gestión Ambiental	4,2	84%	70,0%	
	Modelo de negocio que incluye Economía circular	2,8	56%		



Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2019)



Ilustración 12 Resultado de los descriptores factor Producción Sostenible



Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2019)

9.3 Factor Liderazgo y direccionamiento estratégico

En el factor de liderazgo y direccionamiento estratégico, en las ilustraciones Ilustración 13, Ilustración 14, se puede observar que la dimensión social en los descriptores tendencias sociales, capacidad de movilización y ética, valores y política anticorrupción se ubica en un nivel de 4 obteniendo un porcentaje del 80%, lo cual indica que la gerencia y ejecutivos de la entidad consulta con frecuencia la documentación sobre al comportamiento actual y esperado de las variables relacionadas con el entorno político, legal, social, cultural y tecnológico y las tienen en cuenta en el diseño y evaluación periódica de las estrategias planeando contratar consultores para un análisis del comportamiento actual y esperado que complemente lo realizado de forma interna en la empresa, por otro lado logramos identificar que la gerencia tiene una participación como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía en el trabajo, evaluando desarrollar actividades visibles y explícitas sobre el papel que cumple la gerencia en la capacidad de movilización, en cuanto a la ética, valores y políticas anticorrupción la empresa cuenta con programas para mantener el código de ética, y la política anticorrupción que hacen



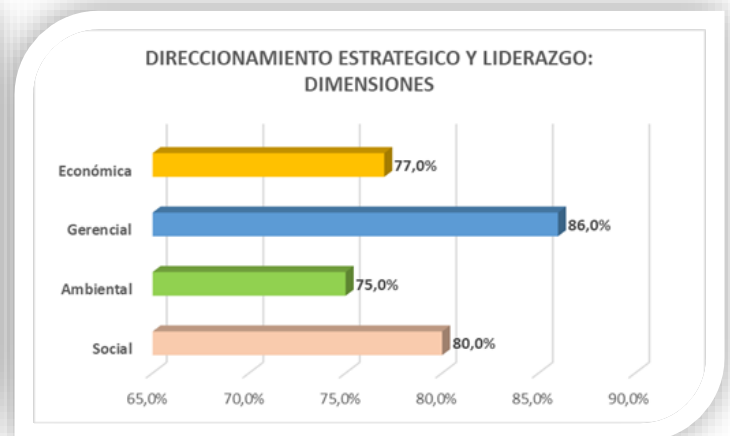
parte del direccionamiento estratégico y la cultura organizacional, ya que permea a todos los stakeholders, midiendo sus resultados, los cuales sirven como insumo para los proyectos estratégicos, se tiene en desarrollo realizar una medición y comparación con estándares internacionales e involucra a los colaboradores en los proyectos de innovación. Respecto a la dimensión ambiental, para los descriptores Rendición de cuentas en Desarrollo Sostenible y Valor de la Sostenibilidad se ubican en un nivel 3,75 obteniendo un porcentaje del 75%, aunque que la entidad realiza la rendición de cuentas en desarrollo sostenible a nivel local, de igual forma actualmente no se cuenta con el valor de la sostenibilidad ambiental completamente documentada en la empresa aunque se desarrollan acciones conducentes hacia la sostenibilidad, se identifica una debilidad en cuanto al comparativo con la inscripción ante pacto global reconocido en el ámbito internacional, lo cual genera un reconocimiento a las empresas en su sostenibilidad ambiental, se cuenta con un desarrollo de acciones documentadas, pero no tiene una visión ni mediciones claras, el no realizar una rendición de cuentas en cuanto al desarrollo sostenible y el valor de la sostenibilidad ambiental se podría incurrir en riesgos de tipo económico, social y legal para la empresa. La dimensión gerencial, para los descriptores de gobierno corporativo, gestión del conocimiento y estrategias corporativas se ubica en un nivel de 4,3 obteniendo un porcentaje del 86%, indicando que en la Entidad se maximiza el crecimiento y el rendimiento de las inversiones y se minimizan los abusos de poder tales como la información privilegiada interna, la discriminación en detrimento de los accionistas minoritarios y las prácticas contables inadecuadas que debilitan la entidad, se trabaja con un direccionamiento estratégico con el cual se alinean todas las actividades de la Entidad y el Direccionamiento estratégico ha sido planteado con base en un estudio interno y externo de la Entidad, es compartido pero parcialmente utilizado como instrumento de trabajo por los empleados de la Entidad. Se está trabajando en dar respuesta a las demandas y expectativas de la sociedad para superar los estándares internacionales de gobierno corporativo, en dar una respuesta por parte del líder con las mejores prácticas de gerencia, proporcionando una visión y un camino por el cual avanzar guiado por un direccionamiento estratégico sólido y que represente una guía de trabajo



para todos los Stakeholders. La dimensión gerencial es la mayor fortaleza dentro del factor ya que la gerencia se ha enfocado en generar y mejorar constantemente modelos de gobierno corporativo, gestión del conocimiento y estrategias corporativas que potencializan a la empresa y la diferencian con otras entidades de su misma naturaleza. Por último, la dimensión económica, para los descriptores del análisis del entorno y de toma de decisiones se ubica en un nivel 3,85 obteniendo un porcentaje del 77%, observando que por la naturaleza de la entidad la cual es publica, la gerencia y algunos ejecutivos consultan con frecuencia bibliografía y documentación sobre el comportamiento actual y esperado de las variables económicas (PIB, Tasa de cambio, inflación, empleo, etc.) relacionadas con el entorno económico y las toman en cuenta en el diseño y revisión periódica de sus estrategias, evaluando consultores externos que realicen una análisis para complementar y mejorar las estrategias, por otro lado en la toma de decisiones se cuenta con métodos y herramientas que utiliza el líder, las cuales muestran parcialmente la situación económica de la Entidad en la empresa.

Ilustración 13 Resultados factor Direccionamiento estratégico y liderazgo

LIDERAZGO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Tendencias sociales	3,7	74%	80,0%
	Capacidad de movilización	3,8	76%	
	Ética, Valores y Política Anticorrupción	4,5	90%	
Ambiental	Rendición de cuentas en Desarrollo Sostenible	4	80%	75,0%
	Valor de la Sostenibilidad	3,5	70%	
Gerencial	Gobierno Corporativo	4,3	86%	86,0%
	Gestión del Conocimiento	4	80%	
Económica	Estrategias corporativas	4,6	92%	77,0%
	Análisis de entornos	3,7	74%	
	Toma de Decisiones	4	80%	



Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2019)



Ilustración 14 Resultados Descriptores factor Direccionamiento estratégico y liderazgo



Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2019)

9.4 Factor Cultura organizacional

En el factor cultura organizacional, en las ilustraciones



Ilustración 15, Ilustración 16 se puede observar que la dimensión social se ubica en un nivel de 4,3 obteniendo un porcentaje del 86%, lo cual indica que la empresa cuenta parcialmente acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el entorno. La Entidad está trabajando para constituirse en un gran sitio para trabajar, promoviendo el respeto y la dignidad del ser humano. Respecto a la dimensión ambiental, para los descriptores ecodiseño y economía circular se ubican en un nivel 4,3 obteniendo un porcentaje del 86%, generando actividades para promover el desarrollo de capacidades de innovación y producción sostenible se evidencian de manera explícita, pero no cubren a toda la Entidad. Se evidencian más en algunos procesos o áreas de la Entidad, por lo cual se busca promover el desarrollo de capacidades de innovación y producción sostenible en las áreas que se encuentren con mayor debilidad.

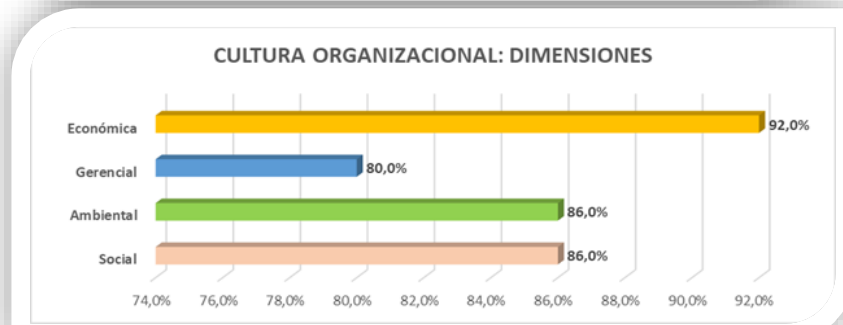
La dimensión gerencial se ubica en un nivel de 4 obteniendo un porcentaje del 80%, indicando que frecuentemente existen conversaciones planeadas para comunicar objetivos o planes actuales de la Entidad en el ámbito interno y externo, sin embargo se encuentra una debilidad en esta dimensión, ya que dichas comunicaciones deben ser más continuas y apoyándose en la utilización de tecnologías de última generación, con el fin de llegar al mayor número empleados posibles para fomentar las reuniones al interior en los equipos de trabajo, formalizar la realización de juntas cada trimestre con el gerente general, y altos directivos de todas las áreas para compartir los objetivos, metas, y progreso de los planes de acción de la empresa, la falta de comunicación puede convertirse en un riesgo reputacional, social y económico para la empresa al no tener una comunicación certera y asertiva con sus empleados.

Por último, la dimensión económica se ubica en un nivel 4,6 siendo esta la mayor fortaleza dentro de este factor, obteniendo un porcentaje del 92%, observando que por la naturaleza de la entidad la cual es pública, la empresa evidencia un mejor desempeño económico estratégico y continuo al tener un impacto positivo en la sociedad por el valor compartido que genera en la población de Bogotá D.C.



Ilustración 15 Resultados factor Cultura organizacional

CULTURA ORGANIZACIONAL			Calificaciones	
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Ambiente Laboral	4,3	86,0%	86,0%
Ambiental	Cambio de paradigmas	4,3	86,0%	
Gerencial	Comunicación	4	80,0%	
Económica	Valor Compartido	4,6	92,0%	



Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Ortiz, et al., (2019)

Ilustración 16 Resultados descriptores factor Cultura organizacional



Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2019)

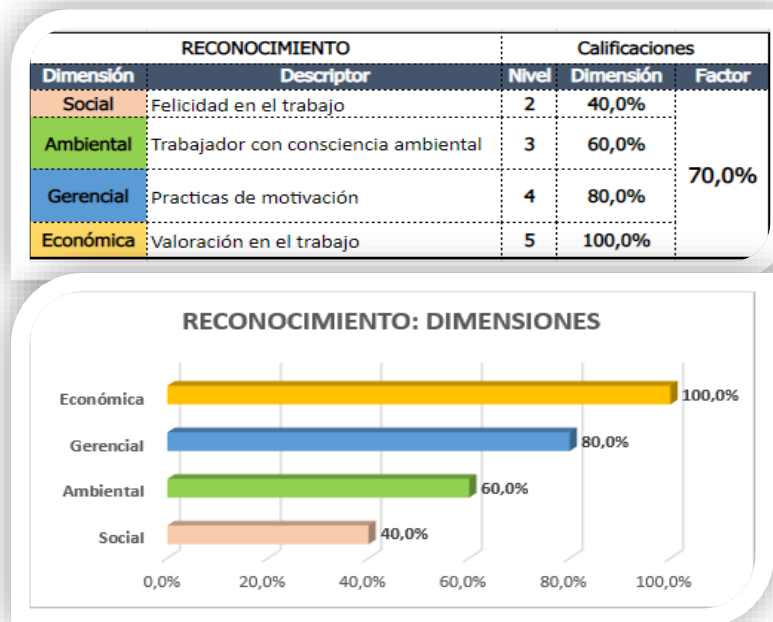
9.5 Factor Reconocimiento

En el factor reconocimiento, en las ilustraciones Ilustración 17, Ilustración 18 se puede observar que la dimensión social en su descriptor “Felicidad en el trabajo”, se ubica en un nivel de 2 obteniendo un porcentaje del 40%, la entidad cuenta con algunos incentivos como días compensados por cumpleaños, de la familia y realización de juegos deportivos, sin embargo, se identifica una debilidad al no contar con planes o programas implementados que midan formalmente la felicidad de sus colaboradores, incurriendo en riesgos como la desmotivación laboral, deserción laboral y alta rotación de los cargos afectando la eficiencia de los procesos de la Entidad. Respecto a la dimensión ambiental en el descriptor “Trabajador con conciencia ambiental”, se ubica un nivel 3 obteniendo un porcentaje del 60%, la entidad cuenta con el Plan Institucional de Gestión Ambiental – PIGA el cual busca “mitigar los posibles impactos ambientales negativos causados por las actividades desarrolladas dentro de los procesos que se llevan a cabo en la institución; igualmente potenciar los impactos positivos en beneficio de los colaboradores y grupos de interés, todo bajo el principio de control y mejora continua”. La dimensión gerencial



en su descriptor “Prácticas de motivación”, se ubica en un nivel 4 obteniendo un porcentaje del 80%, indicando que la entidad cuenta con programas que motivan la superación académica como apoyo económico, el cuidado de la salud física disponiendo de un servicio de gimnasio, clases de yoga, aeróbicos y espacios para buscar apoyo en la salud mental. Por último, la dimensión económica en su descriptor “Valoración en el trabajo”, se ubica en un nivel 5 siendo esta la mayor fortaleza dentro de este factor, obteniendo un porcentaje del 100%, se cuentan con políticas salariales que permiten el reajuste anualmente, también tiene el programa de Incentivos, el cual está dirigido a crear condiciones favorables al buen desempeño, reconociendo los niveles de excelencia laboral, a través de proyectos de calidad de vida. Este, se enmarca en el cumplimiento de los objetivos previstos y, así Reconocer y premiar los resultados del desempeño laboral. Incluye los incentivos pecuniarios y no pecuniarios.

Ilustración 17 Resultados Factor Reconocimiento



Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2019)



Ilustración 18 Resultados descriptores Factor Reconocimiento



Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2019)

9.6 Factor Procesos colaborativos

En el factor de procesos colaborativos, en las ilustraciones

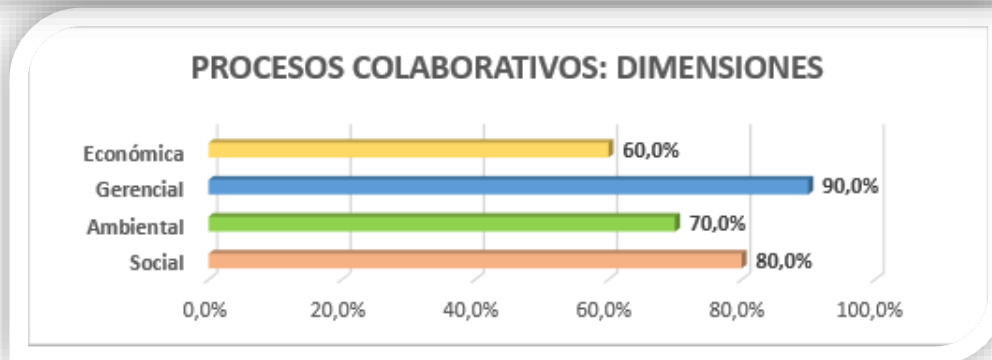
Ilustración 19, Ilustración 20 se puede observar que la dimensión social en su descriptor “Asociatividad”, se ubica en un nivel 4 obteniendo un porcentaje del 80%, lo cual indica que la entidad formaliza alianzas que permiten un mejor cumplimiento en la misión y sus objetivos estratégicos, como por ejemplo las alianzas con las subredes integradas de servicios de salud. Respecto a la dimensión ambiental, para el descriptor “Seguridad en el trabajo”, se ubican en un nivel 3.5 obteniendo un porcentaje del 70%, la entidad cuenta con un área específica de salud ocupacional para sus colaboradores y lineamientos claros para acceder a sus diferentes servicios, sin embargo, no evalúa permanentemente la salud laboral de sus trabajadores. La dimensión gerencial en su descriptor “Acuerdos-negociación-consensos” se ubica en un nivel de 4.5 siendo esta la



mayor fortaleza dentro de este factor, obteniendo un porcentaje del 90%, ya que la entidad realiza mesas de concertación con diferentes actores como alcaldías menores, comunidades, sindicatos, entre otros, llegando acuerdos formales para su seguimiento y cumplimiento en pro del mejoramiento de la calidad de vida de la ciudadanía y el bienestar laboral de sus colaboradores. Por último, la dimensión económica en su descriptor “voluntariado corporativo”, se ubica en un nivel de 3 obteniendo un porcentaje del 60%, aunque la entidad busca generar voluntariado interno para ejercer actividades diferentes a las funciones asignadas o contratadas, se identifica una debilidad ya que no se evidencia acciones que incorporen personal externo a la entidad a través de la motivación para cubrir diferentes actividades sociales.

Ilustración 19 Resultados factor Procesos Colaborativos

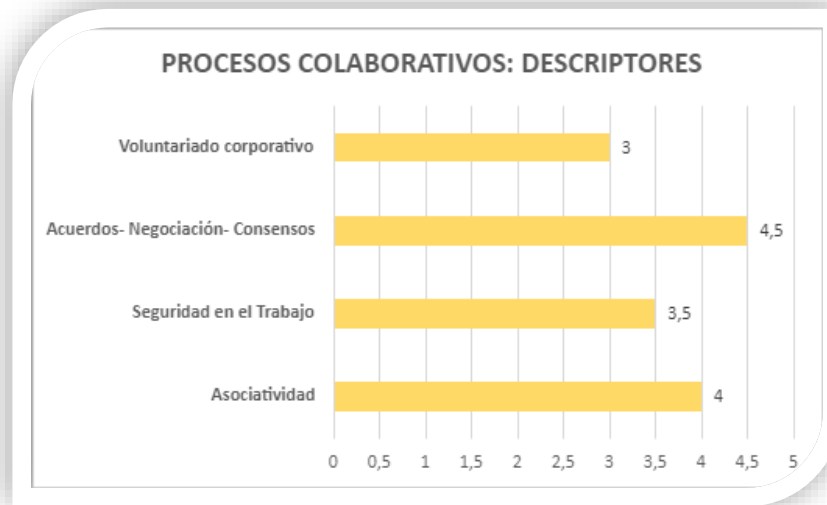
PROCESOS COLABORATIVOS		Calificaciones		
Dimensiones	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Asociatividad	4	80,0%	75,0%
Ambiental	Seguridad en el Trabajo	3,5	70,0%	
Gerencial	Acuerdos- Negociación- Consensos	4,5	90,0%	
Económica	Voluntariado corporativo	3	60,0%	



Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2019)



Ilustración 20 Resultados descriptores Factor procesos colaborativos



Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2019)

9.7 Factor Nuevos mercados

En el factor de procesos nuevos mercados, en las ilustraciones

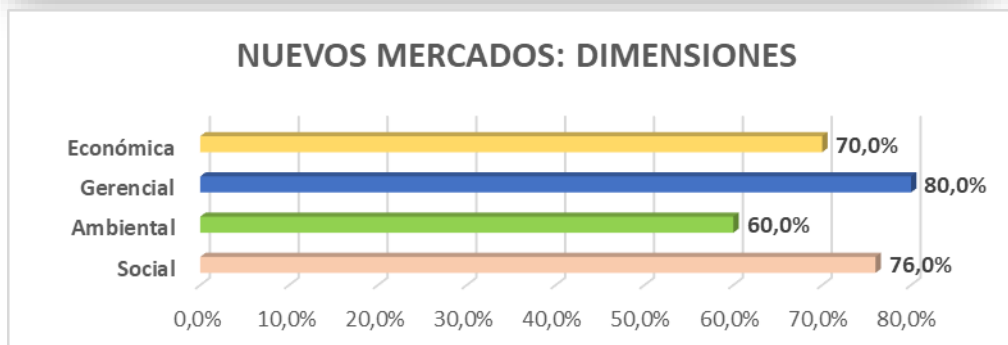
Ilustración 21, Ilustración 22 se puede observar que la dimensión social en su descriptor “Grado de influencia en otros mercados de los bienes y o servicios”, se ubica en un nivel 3.8 obteniendo un porcentaje del 76%, lo cual indica que la entidad influye de manera significativa a nivel nacional teniendo en cuenta que los programas sociales diseñados sirven de referente para otras instituciones de similares características. Respecto a la dimensión ambiental, para el descriptor “Mercado verdes”, se ubican en un nivel 3 obteniendo un porcentaje del 60%, aunque la entidad cuenta con el programa Plan



Institucional de Gestión Ambiental PIGA, se identifica una debilidad ya que este solo tiene impacto a nivel Distrital teniendo un alcance solo hasta las subredes publicas de servicios de salud, incurriendo en el riesgo de no impactar lo suficientemente los objetivos nacionales de los mercados verdes, así como riesgos de tipo legal al no cumplir con los estándares internacionales. La dimensión gerencial en su descriptor “Plan estratégico para entrar en nuevos mercados” se ubica en un nivel de 4 siendo esta la mayor fortaleza dentro de este factor, obteniendo un porcentaje del 80%, ya que la entidad explora las diferentes necesidades del entorno para mejorar la estrategia de sus servicios, realizando alianzas con organizaciones internacionales como la Entidad Panamericana de la Salud, la Entidad Mundial de la Salud, entre otras. Por último, la dimensión económica en su descriptor “Estrategia comercial”, se ubica en un nivel de 3,5 obteniendo un porcentaje del 70%, lo cual indica que la entidad realiza convenios interadministrativos con diferentes entidades para brindar servicios a nivel nacional como el Plan Ampliado de Inmunizaciones PAI, el cual es utilizada por organizaciones públicas y privadas.

Ilustración 21 Resultados Factor Nuevos Mercados

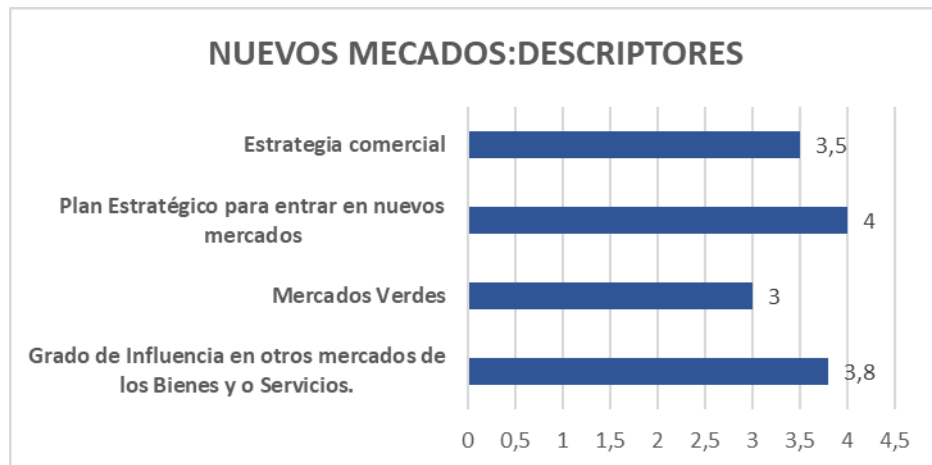
NUEVOS MERCADOS			Calificaciones	
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Grado de Influencia en otros mercados de los Bienes y o Servicios.	3,8	76,0%	71,5%
Ambiental	Mercados Verdes	3	60,0%	
Gerencial	Plan Estratégico para entrar en nuevos mercados	4	80,0%	
Económica	Estrategia comercial	3,5	70,0%	





Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2019)

Ilustración 22 Resultados Descriptores Nuevos Mercados



Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2019)

9.8 Factor Tecnología

En el factor tecnología, en las ilustraciones

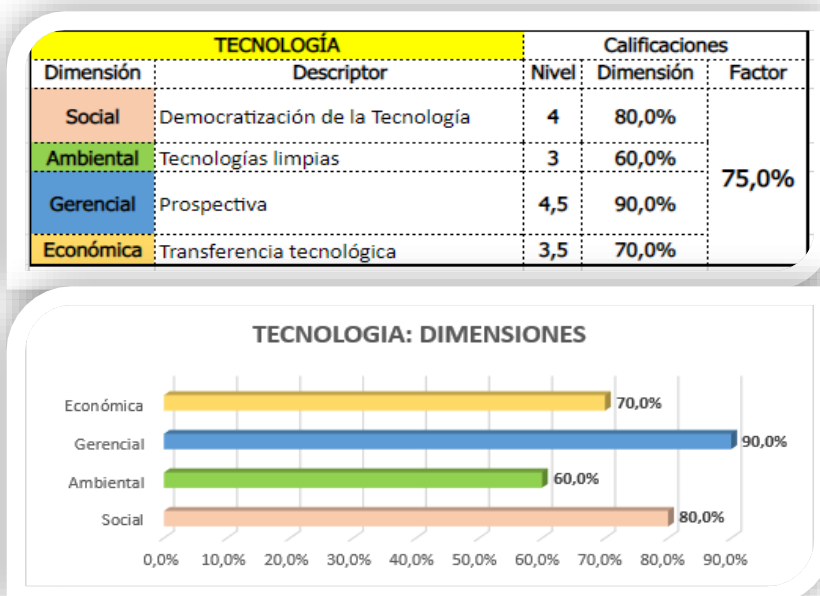
Ilustración 23, Ilustración 24 se puede observar que la dimensión social en su descriptor “Democratización de la tecnología”, se ubica en un nivel de 5 obteniendo un porcentaje del 80%, esto debido a que la unidad de negocio dispone de herramientas expuestas al público en general como Saludata y la exposición de conjuntos de datos a través de plataformas de datos abiertos que contribuyen para la investigación y análisis de diferentes interesados. Respecto a la dimensión ambiental en su descriptor “Tecnologías limpias”, se ubican en un nivel 3 obteniendo un porcentaje del 60%, aunque que la



unidad de negocio esta proyectando obtener soluciones tecnologías como sistemas de gestión documental y documentación electrónica, se identifica una debilidad ya que estas soluciones aún se encuentran en proceso de contratación, de no adjudicarse estos contratos se podría incurrir en riesgos como procesos ineficientes, altos costos administrativos e impacto a nivel ambiental.

La dimensión gerencial en su descriptor “Prospectiva”, se ubica en un nivel de 4,5 siendo esta la mayor fortaleza dentro de este factor obteniendo un porcentaje del 90%, indicando que la unidad de negocio cuenta con el plan estratégico de tecnologías de la información y las comunicaciones en el cual se tienen identificados los proyectos que soportaran el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Entidad. Por último, la dimensión económica en su descriptor “Transferencia tecnológica”, se ubica en un nivel de 3.5 obteniendo un porcentaje del 70%, que la entidad dispone de una plataforma de interoperabilidad con el fin de unificar las historias clínicas distritales del sector público, brindando soporte, capacitación y transferencia del conocimiento sobre la plataforma a las diferentes instituciones prestadoras de salud.

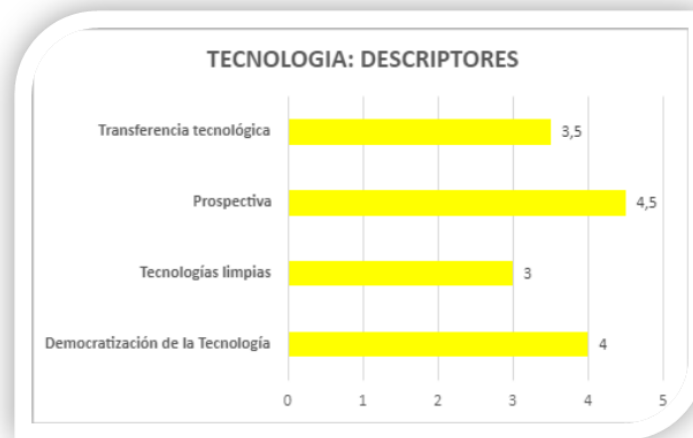
Ilustración 23 Resultados Factor Tecnología





Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2019)

Ilustración 24 Resultados descriptores Factor Tecnología



Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2019)

9.9 Factor Indicadores financieros

En el factor financiero, en las ilustraciones Ilustración 25, Ilustración 26 se puede observar que la dimensión social se ubica en un nivel de 4,8 siendo esta la mayor fortaleza dentro de este factor, obteniendo un porcentaje del 96%, lo cual nos muestra el impacto que tienen los stakeholders (en este caso el estado Colombiano) sobre la entidad y la inversión que se realiza mediante los proyectos de inversión estipulados entre la SDS y el Estado para así lograr concreta las acciones requeridas para la correcta funcionalidad y desempeño de funciones de la entidad. Es de resaltar que los proyectos establecidos para la secretaria son con ánimo de aumentar aún más su capacidad administrativa y de desarrollo, cumpliendo así todos los objetivos planteados. Respecto a la dimensión

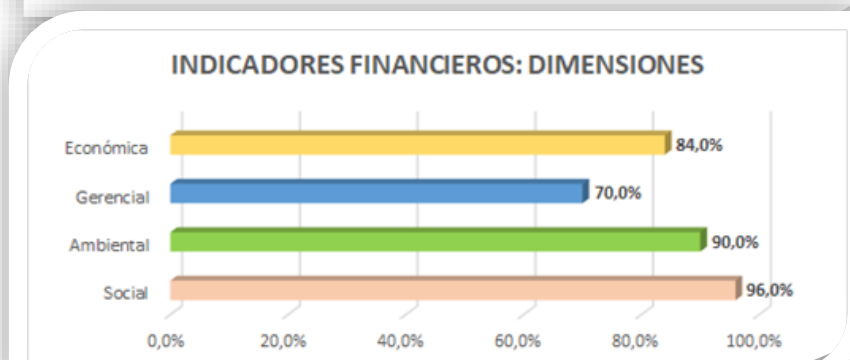


ambiental se ubica en un nivel 4,5 obteniendo un porcentaje del 90%, ya que la entidad ejecuta proyectos que mejoran sus acciones enfocadas al medio ambiente como la política de la correcta utilización de recursos acuíferos y energéticos, así como también la correcta caracterización de residuos sólidos y/o de basuras, es por esto y el pensamiento de ahorro y conservación ambiental el motivo por el que se realiza un gran aporte a esta dimensión.

La dimensión gerencial se ubica en un nivel de 3,5 obteniendo un porcentaje del 70%, indicando que debido a la naturaleza pública de la entidad y una reestructuración financiera interna hacen de esta dimensión una posible debilidad, teniendo así que hacer un análisis de gastos innecesarios, de igual manera procedimientos administrativos tendrán que ponerse dentro del contexto para que esta variación continúe con su recuperación como fue demostrado en el último periodo analizado. El análisis de este retorno es indispensable para futuras implementaciones de Proyectos de Inversión Social. Por último, la dimensión económica se ubica en un nivel 4,2 obteniendo un porcentaje del 84%, Se viene observando que por la naturaleza de la entidad la cual es pública, nos da a entender el gran impacto positivo que generara a vigencias futuras la valorización de la entidad, mostrando a la secretaria como entidad ejemplar de sostenibilidad, así como ha sido demostrado dentro de los últimos 4 años.

Ilustración 25 Resultados Factor Indicadores Financieros

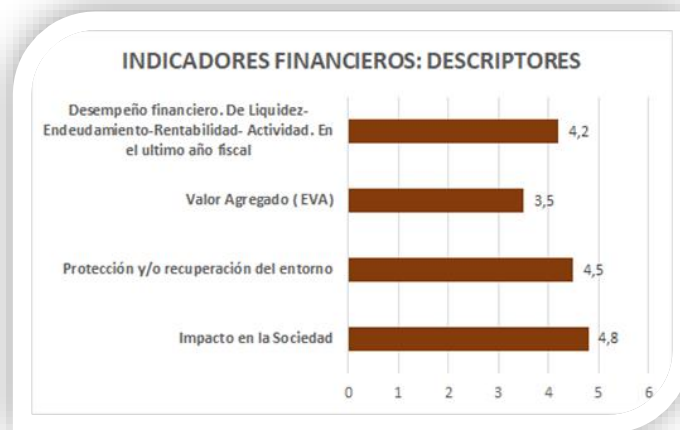
INDICADORES FINANCIEROS		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Impacto en la Sociedad	4,8	96,0%	85,0%
Ambiental	Protección y/o recuperación del entorno	4,5	90,0%	
Gerencial	Valor Agregado (EVA)	3,5	70,0%	
Económica	Desempeño financiero. De Liquidez- Endeudamiento-Rentabilidad- Actividad. En el ultimo año fiscal	4,2	84,0%	





Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2019)

Ilustración 26 Resultados descriptores Factor Indicadores Financieros



Resultado consolidado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2019)

9. PRESENTACIÓN DE LA RUTA DE INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL (RISE) CON SU CRONOGRAMA

De acuerdo con las necesidades identificadas en el análisis de la Entidad, a continuación, se presenta la ruta propuesta de Innovación y sostenibilidad empresarial para la secretaria de Salud Distrital de Bogotá, para lo cual se realizó la priorización de las acciones y actividades sugeridas para el mejoramiento con base en la siguiente escala:

- Urgente (1)



- Muy importante (2)
- Importante (3)
- Relativo (4)

Los riesgos más altos y en donde se considera que la compañía debe enfocar esfuerzos con premura, lo cual se ve evidenciado por la calificación de prioridad 1, están relacionados con el factor de innovación en la dimensión ambiental, el factor Producción sostenible en la dimensión económica, el factor Reconocimiento en la dimensión social, el factor Procesos colaborativos en la dimensión económica, el factor Nuevos mercados en la dimensión ambiental, el factor Tecnología en la dimensión ambiental y el factor Financiero en la dimensión gerencial.

En el análisis de madurez, estos factores obtuvieron un nivel de calificación 2 para el factor Producción sostenible en la dimensión ambiental, el factor Liderazgo y direccionamiento estratégico en la dimensión ambiental, el factor de Reconocimiento en la dimensión ambiental, en el factor Nuevos mercados en la dimensión económica y en el factor Financiero en la dimensión social.

En el factor Innovación se propone fortalecer la dimensión ambiental para el descriptor ecodiseño, mediante estrategias que permitan generar proyectos innovadores que promuevan la mejora de los procesos, productos (bienes y servicios) y el medio ambiente, utilizando las energías alternativas, para lo cual se propone una inversión de cuatrocientos trece millones de pesos (\$ 413.000.000) destinados para la implementación de proyectos de inversión que fortalezcan las políticas de cero papel en la entidad así como el uso de energías renovables



para sus instalaciones. El tiempo propuesto para el análisis, planteamiento e implementación del proyecto sería de 8 meses.

Para el descriptor economía circular la Entidad debe demostrar el trabajo en sus procesos y productos (bienes y servicios) dando continuidad a los proyectos que se vienen ejecutando para los programas del plan institucional de gestión ambiental PIGA, el tiempo propuesto para el mejoramiento del plan es de 4 meses con los recursos que la entidad ya tiene destinados para el cumplimiento del plan. Es importante resaltar que la entidad debe contar con la disponibilidad y liderazgo de los jefes de las subsecretarías Salud Pública, Servicios de Salud y Aseguramiento, Gestión Territorial, Participación y Servicio a la ciudadanía, Planeación y Gestión Sectorial y Corporativa, con el fin de lograr el inicio, la ejecución y el seguimiento de los proyectos.

Para el factor “Producción Sostenible” se propone fortalecer la dimensión económica en su descriptor “Modelo de negocio que incluye Economía circular”, aunque la entidad cuenta con una dependencia que crea y ejecuta programas orientadas al mejoramiento ambiental, dentro de sus procesos y servicios internos no se incorporan métodos orientados a lograr que los servicios que se prestan generen una economía circular, por lo que se sugiere incluir dentro de los procesos y procedimientos de la entidad actividades que contribuyan al mejoramiento de este descriptor, para ello el tiempo estimado de ajustes es de 6 meses. Respecto a la dimensión ambiental para este mismo factor, se considera importante que la entidad incorpore dentro de sus instalaciones mecanismos de energía renovable con el fin de contribuir y beneficiarse de su implementación, se estiman 10 meses en el desarrollo de estas actividades. Es importante resaltar que la Entidad debe contar con la disponibilidad y liderazgo del director financiero y el director de planeación sectorial con el fin de lograr lo planteado.



Para el factor de “Liderazgo y Direccionamiento Estratégico” se propone fortalecer la dimensión ambiental en su descriptor "Valor de la Sostenibilidad”, aunque la entidad realiza acciones orientadas al mejoramiento de la sostenibilidad ambiental como la ejecución de programas como “cero papel”, estas aún no están documentadas ni se tienen métodos y estrategias que midan los resultados obtenidos por la implementación de los mismos, es importante identificar acciones que impacten de manera transversal todos los procesos de la entidad. Se resalta el hecho de que la entidad rinde cuentas ante la ciudadanía en escenarios específicos para ello, sin embargo, no se tienen documentadas las acciones que reflejen el aporte de la entidad particularmente en este descriptor. Por lo anterior la entidad deberá generar estrategias que identifiquen las acciones que se están ejecutando y que aportan a la sostenibilidad, estas acciones se deben documentar y generar fichas de mediciones que permitan a la entidad socializar los resultados obtenidos con el fin de realizar seguimiento a estas estas estrategias y optimizarlas de ser necesario. La inversión estimada para llevar a cabo este proyecto es de doscientos noventa y cuatro millones de pesos (\$294.000.000) y el tiempo estimado para el planteamiento del proyecto es de 4 meses. Debido a que este ajuste impactara de manera significativa todos los procesos de la entidad, se debe contar con la disponibilidad y liderazgo del director de Planeación Sectorial, así como el apoyo en general de las demás direcciones de la entidad.

En el factor de cultura organizacional se propone fortalecer la dimensión gerencial para el descriptor comunicación, por medio de tecnologías de última generación que permitan generar continuamente conversaciones planeadas para comunicar objetivos o planes actuales de la Entidad en el ámbito interno y externo, dichas comunicaciones deben ser más continuas y apoyándose en la utilización de tecnologías de última generación, con el fin de llegar al mayor número empleados posibles para fomentar la comunicación asertiva entre el equipo de trabajo y las áreas de la Entidad, formalizar la realización de juntas de la alta gerencia y altos



directivos de todas las áreas para compartir los objetivos, metas, y progreso de los planes de acción de la empresa, para lo cual se propone una inversión de ciento setenta y ocho millones de pesos (\$ 178.000.000) destinados para la implementación de nuevas tecnologías que permitan dar cumplimiento y mejorar la comunicación en la Entidad. El tiempo propuesto para el requerimiento, selección e implementación de la herramienta adquirida sería de 2 meses. Es importante resaltar que la Entidad debe contar con la disponibilidad y liderazgo de los jefes de la subsecretaría Corporativa, en específico el Director talento humano con el fin de lograr lo planteado.

Para el factor de “Reconocimiento” se propone fortalecer la dimensión social para el descriptor “Felicidad en el trabajo”, dando continuidad a los proyectos que se vienen ejecutando para el programa del plan institucional de bienestar e incentivos el cual se basa en que la felicidad de los funcionarios se traduce en un estado de bienestar y realización al alcanzar logros y metas tanto a nivel laboral, familiar y social, y así mismo adoptar el plan plurianual de bienestar con el lema “Elige Ser Feliz, nosotros te ayudamos” liderado por el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, el cual contribuirá al desarrollo integral de los funcionarios, y así adquirir criterios claros para la medición de la felicidad en los empleados de la Secretaria Distrital de Salud. El tiempo propuesto para el mejoramiento y adopción de los planes es de 2 meses con los recursos que la entidad ya tiene destinados para el cumplimiento de los planes. Por otro lado, para la dimensión ambiental en el descriptor “Trabajador con conciencia ambiental”, aunque la entidad cuenta con el Plan Institucional de Gestión Ambiental – PIGA, se propone fortalecer a través de los proyectos del plan institucional de bienestar e incentivos, el programa de incentivos el cual estará dirigido a crear condiciones favorables al buen desempeño, reconociendo los niveles de excelencia laboral, a través de proyectos de calidad de vida para los funcionarios que propongan iniciativas con conciencia ambiental y que mejoren su entorno laboral y social, y, así reconocer y premiar los resultados con incentivos pecuniarios y no pecuniarios, por lo cual se



requiere una inversión de ciento cincuenta millones de pesos (\$150.000.000) y el tiempo propuesto para la implementación del plan es de 12 meses. Debido a que esto impactara de manera significativa a todos los funcionarios de la entidad, se debe contar con la disponibilidad y liderazgo del director de Talento Humano, así como el apoyo en general de las demás direcciones de la entidad.

Para el factor proceso colaborativos se propone fortalecer la dimensión económica para el descriptor voluntariado corporativo, aunque la entidad busca generar voluntariado interno para ejercer actividades diferentes a las funciones asignadas o contratadas, se identifica una debilidad ya que no se evidencia acciones que incorporen personal externo a la entidad a través de la motivación para cubrir diferentes actividades sociales. La Secretaría Distrital de Salud cuenta con una amplia planta de personal, en la cual se encuentran empleados directos y contratistas, por lo cual se requiere una inversión de diez millones de pesos (\$10.000.000) que van a ser destinados para promover la integración de empleados directos y contratistas, unificando y promoviendo el voluntariado interno en la Entidad. El tiempo propuesto para desarrollo e implementación del plan de voluntariado sería de 4 meses. Es importante resaltar que la Entidad debe contar con la disponibilidad y liderazgo de los jefes de la subsecretaría Corporativa, en específico el Director talento humano y Director de planeación institucional y calidad con el fin de lograr lo planteado.

En el factor de “Nuevos Mercados” como medida prioritaria es necesaria la intervención dentro de la dimensión Ambiental y su descriptor Mercados Verdes, se deben proponer una mejoría y creación de planes de gestión ambiental como herramientas para la entidad tanto a nivel distrital como nacional, donde se deben dar las pautas necesarias a seguir en cada actividad dentro de la Secretaria y así mitigar los servicios más nocivos al medio ambiente, apuntando al aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y promoviendo su



conservación; el plan relaciona los procesos, cambios y acciones que se deben llevar a cabo para llegar en cada área o actividad dentro y fuera de la Secretaria Distrital de Salud con herramientas ambientales que incluyan auditorías internas donde se garantice el logro de los objetivos previamente planteados, estos planes de gestión ambiental en su mayoría se basan en el modelo conformado por las fases de planear, hacer, verificar y ajustar, para lo cual está planeado destinar una inversión de ciento cinco millones de pesos (\$105.000.000) cubriendo así la necesidad de creación, desarrollo y finalización de los proyectos pactados ambientalmente, siendo liderados por los jefes de Subsecretaria Corporativa y Subsecretaria de Planeación y Gestión Sectorial, así mismo será responsable directo de la actividad el Director de Planeación Sectorial, el tiempo presupuestado para el análisis, planteamiento e implementación del proyecto sería de 6 (seis) meses.

De igual manera en el factor de “Nuevos Mercados” como medida muy importante es necesario el fortalecimiento de la dimensión Gerencial y su descriptor Plan Estratégico para entrar en nuevos mercados, se propone mediante una inversión de cien millones de pesos (\$100.000.000) el desarrollo de un proyecto de “concepto de marca” donde quedará plasmado la buena gestión de la Secretaria Distrital de Salud en el desarrollo y gestión de varios proyectos insignia como lo es el Plan Ampliado de Inmunización (PAI) a nivel nacional e internacional. Se deberá mostrar en este proyecto la idealización, concepto y desarrollo de este plan para que así pueda ser implementado a niveles institucionales con referenciación de alta calidad. La puesta en marcha de este proyecto se deberá establecer como fecha límite a los doce (12) meses de iniciado la mesa de desarrollo. Esta mesa será liderada por los jefes de Subsecretaria Corporativa y Subsecretaria de Planeación y Gestión Sectorial y como responsables de esta actividad los directores de Planeación sectorial y planeación institucional y calidad.



Para el factor de “Tecnología” se propone fortalecer la dimensión ambiental en su descriptor " Tecnologías limpias”, aunque la entidad realiza acciones orientadas al mejoramiento de la sostenibilidad ambiental como la ejecución de programas como “cero papel”, se sugiere que la entidad realice la adquisición de un sistema gestión documental electrónico con el fin de impactar esta dimensión de una manera transversal a todas sus dependencias optimizando el programa de cero papel realizando el seguimiento y monitoreo de los beneficios en el tiempo tras la implementación de esta solución. La inversión estimada para la adquisición de esta solución es de trescientos millones de pesos (\$300.000.000) y el tiempo estimado para el diseño del proyecto es de 3 meses. Debido a que esto impactara de manera significativa a toda la Secretaría Distrital de Salud, se debe contar con la disponibilidad y liderazgo del director de Tecnologías de la Información, así como el apoyo en general de la Subsecretaria Corporativa.

En el factor “Financiero” dentro de su dimensión Gerencial con su Retorno sobre Activos, es tenido en cuenta como factor con una priorización muy importante ya que los procesos y procedimientos administrativos dentro de la Secretaría Distrital de Salud tendrán que ponerse dentro de contexto para que esta variación no presente saldos por debajo de los esperados y seguir mostrando el buen manejo y comportamiento que ha mostrado la entidad en los últimos dos (2) años. De igual manera es necesario implementar una auditoría interna donde quede en evidencia las posibles fallas que pueda llegar a tener la entidad en temas relacionados con el buen y correcto manejo de los recursos propios, por lo que se debe implementar la rotación de “activos” dentro de la entidad para así agilizar las transacciones de manera que se evite el represamiento de los recursos de la entidad. Esta actividad estará a cargo de la Subsecretaria Corporativa con su responsable el Director Financiero. Este análisis y puesta en práctica está presupuestada para entrar en etapa de implementación en un periodo estimado de doce (12) meses sin tener que invertir recursos extras, ya que es un replanteamiento y acomodación de procedimientos y procesos ya existentes.



De igual manera para el factor “Financiero” se propone fortalecer de manera urgente la dimensión social en su descriptor “Impacto en los Stakeholders”, aunque la Secretaría Distrital de Salud es una entidad del estado, se debe entender que no puede tomar decisiones por sí misma y que debe solicitar y presentar ante el Departamento Nacional de Planeación (DNP) proyectos de inversión para su futura aprobación y así gozar de los recursos destinados a estos proyectos. Es por esto que se debe entablar con prontitud una mesa de concertación entre la (S.D.S) y el (D.N.P), así, brindar capacidad operativa y de toma de decisiones a la Secretaría donde pueda destinar recursos de mejora, innovación y desarrollo en proyectos donde ella sea la principal actriz y beneficiada de la implementación de estos proyectos, teniendo como aliado estratégico al departamento. Esto haría de la aprobación de proyectos un tema mucho más ágil y con mejor entendimiento entre los Stakeholders (En este caso el D.N.P) y la Secretaría. Es de resaltar que los proyectos establecidos para la secretaria son con ánimo de aumentar aún más su capacidad administrativa y de desarrollo, cumpliendo así todos los objetivos planteados. El planteamiento, desarrollo y posterior puesta en marcha de esta iniciativa se lograría en un tiempo de seis (6) meses y la Subsecretaria Corporativa estaría a cargo con su responsable el Director Financiero.

El costo total de la implementación de la Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial – PLAN RISE de las 14 estrategias, para la Secretaría Distrital de Salud es de MIL QUINIENTOS CINCUENTA MILLONES DE PESOS (\$1.550.000.000) teniendo en cuenta que se desarrollara en 12 meses.

Tabla 8. Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial - Plan RISE

RUTA DE INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL: PLAN RISE (CORTO PLAZO-MENOS DE UN AÑO-)					
	DIMENSIÓN	ACTIVIDADES		RECURSOS	



NOMBRE DEL FACTOR		POR DESCRIPTOR	P R I O R I D A D	\$ MILLONES DE PESOS	HUMANO	DURA CIÓN (MES)	RESPONSABLES POR ACTIVIDAD
INNOVACIÓN	Ambiental	La Entidad innova en proyectos que mejoran sus procesos, productos (bienes y servicios), el medio ambiente y les ha permitido la utilización de energías alternativas	1	\$413	Subsecretaria Salud Publica Subsecretaria de Servicios de Salud y Aseguramiento Subsecretaria de Gestión Territorial, Participación y Servicio a la ciudadanía Subsecretaria de Planeación y Gestión Sectorial Subsecretaria Corporativa Despacho	8	Subsecretario de salud pública Subsecretario de Servicios de Salud y Aseguramiento Subsecretario de Gestión Territorial, Participación y Servicio a la ciudadanía Subsecretario de Planeación y Gestión Sectorial Subsecretario Corporativa secretario de salud
INNOVACIÓN	Ambiental	La Entidad demuestra su trabajo en economía circular en sus procesos, y productos (bienes y servicios)	1	\$0	Subsecretaria Salud Publica Subsecretaria de Servicios de Salud y Aseguramiento Subsecretaria de Gestión Territorial, Participación y Servicio a la ciudadanía Subsecretaria de Planeación y Gestión Sectorial Subsecretaria Corporativa Despacho	4	Subsecretario de salud pública Subsecretario de Servicios de Salud y Aseguramiento Subsecretario de Gestión Territorial, Participación y Servicio a la ciudadanía Subsecretario de Planeación y Gestión Sectorial Subsecretario Corporativa Secretario de salud
PRODUCCIÓN SOSTENIBLE	Económica	La Entidad tiene un área encargada, tiene un análisis de Ciclo de vida del producto y/o servicio y trabaja en rediseño de productos /servicios hacia una Economía circular	1	\$0	Subsecretaria Corporativa Subsecretaria de Planeación y Gestión Sectorial	6	Director financiero Director de planeación sectorial
PRODUCCIÓN SOSTENIBLE	Ambiental	Se utilizan energías renovables y se muestran beneficios debido a su uso.	2		Subsecretaria Corporativa Subsecretaria de Planeación y Gestión Sectorial	10	Director financiero Director de planeación sectorial



LIDERAZGO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Ambiental	Posee el valor de sostenibilidad, da el ejemplo del mismo, desarrolla acciones documentadas, pero no tiene una visión ni mediciones claras.	2	\$294	Subsecretaria Corporativa Subsecretaria de Planeación y Gestión Sectorial	4	Director de talento humano director de planeación sectorial
CULTURA ORGANIZACIONAL	Gerencial	Existen continuamente conversaciones planeadas para comunicar objetivos o planes actuales de la Entidad en el ámbito interno y externo, utilizando tecnología de última generación.	4	\$178	Subsecretaria Corporativa	2	Director talento humano
RECONOCIMIENTO	Social	Existen criterios claros para evaluar la felicidad en el ámbito laboral	1	\$0	Subsecretaria Corporativa	2	Director talento humano
RECONOCIMIENTO	Ambiental	Se estimula al trabajador por medio de un reconocimiento público y financiero por las iniciativas que aportan soluciones creativas para mejorar su entorno. No se asegura la implementación	2	\$150	Subsecretaria Corporativa	12	Director talento humano
PROCESOS COLABORATIVOS	Económica	La Entidad tiene establecido dentro de la estrategia de negocios y del liderazgo corporativo las acciones de voluntariado corporativo	1	\$10	Subsecretaria Corporativa	4	Director talento humano Director de planeación institucional y calidad
NUEVOS MERCADOS	Ambiental	Diseño de Plan estratégico de sostenibilidad ambiental en mercado internacionales	1	\$105	Subsecretaria Corporativa Subsecretaria de Planeación y Gestión Sectorial	6	Director de planeación sectorial
NUEVOS MERCADOS	Económica	Ofrecimiento y/o comercialización en Mercado Internacional > 20%	2	\$100	Subsecretaria Corporativa Subsecretaria de Planeación y Gestión Sectorial	12	Director de planeación sectorial, Director de planeación institucional y calidad
TECNOLOGÍA	Ambiental	La empresa tiene un equipo destinado al monitoreo y adaptación de tecnologías limpias.	1	\$300	Subsecretaria Corporativa	3	Director TIC
FINANCIERO	Gerencial	Han tenido crecimientos positivos en los tres últimos años	1	\$0	Subsecretaria Corporativa	12	Director Financiero
FINANCIERO	Social	Se invierte en acciones sin dialogar con los stakeholders	2	\$0	Subsecretaria Corporativa	6	Director Financiero

Fuente. Elaboración propia

El tiempo estimado para el desarrollo de toda la Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial en la Secretaría Distrital de Salud es de doce (12) meses, correspondiente a un plan a corto plazo. El plan propuesto incluye 14 estrategias, con su respectiva priorización, siete (7) con prioridad urgente, 3 con prioridad muy importante y uno (1) relativo. (tabla 9).



Tabla 9. Cronograma RISE

CRONOGRAMA RISE														
ACTIVIDADES POR DESCRIPTOR	PRIORIDAD	DURACION EN MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
			La organización innova en proyectos que mejoran sus procesos, productos (bienes y servicios), el medio ambiente y les ha permitido la utilización de energías alternativas	1	8	█	█	█	█	█	█	█	█	
La organización demuestra su trabajo en economía circular en sus procesos, y productos (bienes y servicios)	1	4	█	█	█	█								
La organización tiene un área encargada, tiene un análisis de Ciclo de vida del producto y/o servicio y trabaja en rediseño de productos /servicios hacia una Economía circular	1	6	█	█	█	█	█	█						
Se utilizan energías renovables y se muestran beneficios debido a su uso.	2	10	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█		
Existen continuamente conversaciones planeadas para comunicar objetivos o planes actuales de la organización en el ámbito interno y externo, utilizando tecnología de última generación.	4	2	█	█										
La organización tiene establecido dentro de la estrategia de negocios y del liderazgo corporativo las acciones de voluntariado corporativo	1	4	█	█	█	█								
Diseño de Plan estratégico de sostenibilidad ambiental en mercado internacionales	1	6	█	█	█	█	█	█						
Ofrecimiento y/o comercialización en Mercado Internacional > 20%	2	12	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
La empresa tiene un equipo destinado al monitoreo y adaptación de tecnologías limpias.	1	3	█	█	█									
Han tenido crecimiento positivos en los tres últimos años	1	12	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Se invierte en acciones sin dialogar con los stakeholders	2	6	█	█	█	█	█	█						

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES Y OBSERVACIONES

Respecto al factor de innovación que es el más relevante para la organización:

Como resultado de la implementación del modelo RISE surgen una serie de estrategias que sin duda generaran gran valor y percepción por parte de los usuarios generando reconocimiento y fidelización.



Por lo anterior se sugiere la creación de mesas de trabajo donde se planteen procesos innovadores especialmente en su dimensión ambiental, donde se pueda desarrollar planes administrativos en los que se centralicen esfuerzos para subsanar las falencias analizadas dentro del modelo.

Estas mesas de trabajo sugeridas tendrán la tarea de desarrollar metodologías que serán adoptadas por la entidad y desarrolladas dentro de los procesos y procedimientos internos de esta, se recopilarán ideas para darle a la entidad las herramientas necesarias para que sea autosuficiente a la hora de plantear propuestas innovadoras que mejore todos los aspectos de la entidad y este siempre en constante mejoramiento.

Será necesario la oficialización de estos procedimientos, políticas y procesos que surjan de estos procesos de innovación.

Se demostrará que la entidad tendrá herramientas para comunicar sus valores, demostrando que la Secretaría Distrital de Salud estará ligada directamente con la sostenibilidad en cualquiera de sus vertientes; económica, social, gerencial y ambiental. Será apreciada y reconocida como una muestra más de la necesidad de por parte de las entidades estatales de seguir este camino.

Se presentará a la dirección de la Secretaría Distrital de Salud varios modelos de gestión que permite la toma de decisiones y la visualización de estrategias para la mejora continua en aspectos sociales, ambientales, gerenciales y económicos.

Monitorear y controlar la ejecución en la implementación de las actividades y estrategias a desarrollar de acuerdo con los resultados del modelo RISE.

Generales:



Como resultado de la implementación del modelo RISE surgen una serie de estrategias que sin duda generaran gran valor y percepción por parte de los usuarios generando reconocimiento y fidelización.

El diagnóstico de la entidad soportado en los nueve factores que componen el modelo RISE constituyen un gran insumo para la dirección para conocer el estado actual en que se encuentra la entidad y a partir de ahí planificar la situación deseada.

Dentro de la entidad se destacan los factores de innovación y tecnología, haciendo gran énfasis en la necesidad de crecer en el ámbito tecnológico fortaleciendo la atención integral en salud con enfoques sociales y ambientales. De igual manera se debe mencionar el gran factor Cultural dentro de la entidad, ya que es clave para analizar el crecimiento interno de la secretaria y aún más el comportamiento de la entidad de cara al exterior y de su compromiso social.

Se evidenciaron factores y dimensiones que el modelo RISE considera riesgos frente a los temas sociales y económicos, no obstante, se debe entender que las actividades presupuestadas para subsanar estos riesgos se tendrán que poner en marcha mediante los planes de desarrollo dispuestos para ellos y así no impacte de manera negativa la gestión administrativa de la Secretaría.

Se ha presentado a la dirección de la Secretaría Distrital de Salud varios modelos de gestión que permite la toma de decisiones y la visualización de estrategias para la mejora continua en aspectos sociales, ambientales, gerenciales y económicos.

Se solicita a la gerencia considerar un estricto seguimiento al cronograma de implementación, conformando una mesa técnica que evalué el progreso de la implementación de las diferentes estrategias.

Se recomienda asignar a cada una de las SubSecretarias definidas para liderar la implementación de las estrategias a personal cualificado según la actividad o estrategia a desarrollar.



Bibliografía

BOGOTÁ, C. D. (02 de Feb de 2021). *Normatividad del Orden Territorial*. Obtenido de Secretaría General Alcaldía Mayor de Bogotá:

<https://secretariageneral.gov.co/transparencia/marco-legal/normatividad>

Bogotá, S. d. (10 de Febrero de 2021). *Objetivos Estratégicos*. Obtenido de Página Oficial de la Secretaría de Salud de Bogotá:

<http://www.saludcapital.gov.co/Paginas2/ObjetivosEstrategicos.aspx>



- Bogotá, S. d. (04 de Febrero de 2021). *Página Oficial de la Secretaría de Salud de Bogotá*.
Obtenido de Valores Institucionales:
<http://www.saludcapital.gov.co/Paginas2/ValoresInstitucionales.aspx>
- Bogotá, S. D. (13 de Febrero de 2021). *Secretaria Distrital de Salud de Bogotá*. Obtenido de Plan Estratégico de Tecnologías de la Información PETI 2020 – 2024:
http://www.saludcapital.gov.co/Planes_Estrateg_Inst/2021/Institucional/PETI_v5.pdf
- Bogotá, S. D. (13 de Febrero de 2021). *Secretaria Distrital de Salud de Bogotá*. Obtenido de Salud Capital:
http://www.saludcapital.gov.co/Documents/Decreto_507%20Estructura%20SDS.pdf
- Heinsohn. (2017). *Quiénes Somos*. Obtenido de https://www.heinsohn.com.co/quienes_somos/
- Project Management Institute. (2004). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. Newtown Square, Pa: Project Management Institute.
- Secretaría de Salud. (2020). *GESTIÓN DEL RIESGO SECRETARÍA DISTRITAL DE SALUD*.
Obtenido de Página Oficial de Secretaría de Salud:
https://www.saludcapital.gov.co/.../58_SDS_PYC_LN_12_Gestion_Riesgos.pdf
- Secretaría de Salud. (12 de Febrero de 2021). *Misión y Visión*. Obtenido de Página Oficial Secretaría de Salud de Bogotá:
<http://www.saludcapital.gov.co/Paginas2/MisionyVision.aspx>
- Secretaría de Salud. (04 de Febrero de 2021). *Organigrama*. Obtenido de Página Oficial de la Secretaría de Salud de Bogotá:
<http://www.saludcapital.gov.co/Paginas2/Organigrama.aspx>
- Secretaría de Salud. (06 de Febrero de 2021). *Trámites y Servicios*. Obtenido de Página Oficial de la Secretaría de la Salud:
<http://www.saludcapital.gov.co/Paginas2/Tramitesyservicios.aspx>
- Secretaria Distrital de Salud de Bogotá. (27 de 02 de 2021). *Organigrama* . Obtenido de Secretaria Distrital de Salud de Bogotá :
<http://www.saludcapital.gov.co/Paginas2/Organigrama.aspx>
- Pérez-Uribe, R., Ramírez- Salazar, MdP., Martínez, JA., y Ramírez-Salazar, CF. (2019). RISE-
Aplicativo 5. junio 2020-. Universidad EAN
- Ramírez- Salazar, MdP., y Pérez- Uribe, R. (2020). Capítulo 1: Generalidades. En el libro por publicarse: *Modelo RISE- Ruta de innovación y sostenibilidad empresarial-*. Universidad EAN.