



**Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los tramites en línea  
dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social**

Cristian Camilo García Peralta

Víctor Gabriel Grosso Gómez

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas.

MBA

Bogotá, Colombia

3/Junio/2022

Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los  
tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud  
y Protección Social.

2

**Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los tramites en línea  
dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social.**

**Cristian Camilo García Peralta**

**Víctor Gabriel Grosso Gómez**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magister en Administración de Empresas**

Directora:

Haidy Johanna Moreno Ceballos

Modalidad:

**Trabajo Dirigido**

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas.

MBA

Bogotá D.C., Colombia

3/Junio/2022

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C., 3/Junio/2022

**Dedicatoria Víctor Gabriel Grosso**

**Gómez**

Este proyecto de Investigación se lo dedico especialmente a mi madre, mi padre y mi hermana quienes han creído en mi como hijo, hermano, persona y como profesional. A mi esposa a quien le agradezco la motivación y apoyo durante este proceso de formación. A mi hija María Victoria, quien me cedió parte del tiempo dedicado a ella para poder concluir esta meta y ha esperado con paciencia la culminación de esta maestría, teniendo presente que es un logro que disfrutaremos en familia. Y también se la dedico a todos mis amigos y compañeros de trabajo que me apoyaron con información e ideas para poder concluir esta investigación.

### **Agradecimientos**

Los autores del presente trabajo, presentamos un especial agradecimiento a los funcionarios de la Secretaría General y a la Oficina Asesora de Planeación y Estudios Sectoriales del Ministerio de Salud y Protección Social, dependencias que facilitaron el acceso a la información para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A los funcionarios del Grupo coordinador de canales de atención a la ciudadanía y en general a los colaboradores del Ministerio de Salud y Protección Social quienes aportaron información y datos para las encuestas de percepción internas.

También se agradece a los usuarios, clientes y grupos de valor quienes de manera desinteresada colaboraron con el diligenciamiento de las encuestas de percepción externas que se constituyeron en fuente importante de datos e información para el desarrollo del presente documento de investigación.

Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en el ministerio de salud y protección social.

## Resumen

Las entidades del sector público del orden nacional en Colombia tienen distintos rasgos de cultura organizacional que las diferencian entre sí. A pesar de los cambios obligados en la dirección originados en las transiciones de Gobierno, se tiene la idea de que existe alto predominio de la burocracia, procesos complejos de asimilación del cambio, situación que afecta los procesos de gestión de la innovación. El Ministerio de Salud y Protección Social no es ajeno a esta realidad.

El Ministerio de Salud y Protección Social es una entidad pública del nivel central del Gobierno Nacional y cabeza del sector salud, encargada de dirigir, orientar, coordinar y evaluar el Sistema General de Seguridad Social en Salud y el Sistema General de Riesgos Profesionales, en lo de su competencia. Adicionalmente formula, establece y define los lineamientos relacionados con los sistemas de información de la Protección Social, así como la gestión del talento humano del sector salud.

La finalidad de este trabajo es: a partir de un ejercicio de referenciación competitiva, así como el diagnóstico organizacional derivado del análisis de datos, generar estrategias, proyectos y procesos en el Ministerio de Salud y Protección Social, que perduren en el tiempo a pesar de los cambios directivos, de tal manera que estos permeen en los procesos de la organización de manera que permitan un ambiente favorable para la generación de un modelo de gestión de la innovación para los trámites en línea dirigidos al ciudadano en la Entidad.

**Palabras clave:** Innovación, Gobierno, Servicio al ciudadano, Gestión, Ciudadano, Tramites.

Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los  
tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud  
y Protección Social.

**Abstract**

The national public sector entities in Colombia have different organizational culture traits that differentiate them from each other. In spite of the obligatory changes in management originated in the government transitions, there is the idea that there is a high prevalence of bureaucracy, complex processes of assimilation of change, a situation that affects the processes of innovation management. The Ministry of Health and Social Protection is no stranger to this reality.

The Ministry of Health and Social Protection is a public entity of the central level of the National Government and head of the health sector, in charge of directing, guiding, coordinating, and evaluating the General System of Social Security in Health and the General System of Professional Risks, within its competence. Additionally, it formulates, establishes and defines the guidelines related to Social Protection information systems, as well as the management of human talent in the health sector.

The purpose of this work is: from a competitive referencing exercise, as well as the organizational diagnosis derived from data analysis, to generate strategies, projects and processes in the Ministry of Health and Social Protection, which last over time despite managerial changes, in such a way that these permeate the processes of the organization in such a way that they allow a favorable environment for the generation of an innovation management model for online procedures aimed at citizens in the Entity.

Keywords: Innovation, Government, Citizen Service, Management, Citizen, Procedures.

Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los  
tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud  
y Protección Social.

**Contenido**

	<b>Pag.</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>13</b>
<b>Lista de Tablas.....</b>	<b>14</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>15</b>
<b>Objetivos .....</b>	<b>17</b>
<i>Objetivo general.....</i>	<i>17</i>
<i>Objetivos específicos .....</i>	<i>17</i>
<b>Justificación.....</b>	<b>18</b>
<b>Marco institucional .....</b>	<b>20</b>
<b>Marco de Referencia.....</b>	<b>28</b>
<b>Diseño Metodológico.....</b>	<b>51</b>
<b>Diagnóstico Organizacional.....</b>	<b>64</b>
<i>Análisis de los resultados.....</i>	<i>70</i>
<b>Plan de Intervención.....</b>	<b>73</b>
<b>Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>79</b>
<i>Conclusiones.....</i>	<i>79</i>
<i>Recomendaciones .....</i>	<i>81</i>
<b>Referencias .....</b>	<b>82</b>
<b>A. Anexo. Nombre del Anexo.....</b>	<b>84</b>

Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los  
tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud  
y Protección Social.

**Lista de Figuras**

	<b>Pag.</b>
Ilustración 1 Valores Institucionales del Ministerio de Salud y Protección Social.....	21
Ilustración 2 Organigrama del Ministerio de Salud y Protección Social.....	27
Ilustración 3 Modelo de valores en competencia .....	35
Ilustración 4 Componentes que determinan los rasgos de la cultura de la organización innovadora .....	36
Ilustración 5 El Modelo Integrado de Planeación y Gestión .....	43
Ilustración 6 Modelo integrado de Planeación y Gestión. ....	43
Ilustración 7. Modelo de servicio al ciudadano en organizaciones gubernamentales. ....	53
Ilustración 8. Fórmula para cálculo del tamaño de la muestra. ....	62
Ilustración 9 Net Promoter Score.....	66
Ilustración 10 Encuesta interna .....	67
Ilustración 11 Análisis de datos de encuesta .....	68
Ilustración 12 Análisis de resultados.....	69
Ilustración 13 Dashboard Min Salud.....	70
Ilustración 14. Modelo de innovación para la gestión del servicio al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social.....	74

Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los  
tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud  
y Protección Social.

**Lista de Tablas**

	<b>Pag.</b>
Tabla 1 Innovación económico-tecnológica e innovación social Fuente. Morales Gutiérrez (2008).....	33
Tabla 2. Características para la gestión del servicio al ciudadano en entidades del gobierno .....	54

## Introducción

El desarrollo del presente trabajo de grado en la modalidad de trabajo dirigido permitirá generar importantes aportes en términos de la gestión del conocimiento, la adaptabilidad y la modernización organizacional para el Ministerio de Salud y Protección Social. A través del desarrollo de un modelo de innovación en la gestión de los trámites en línea dirigidos a los ciudadanos, se contribuirá en la mejora de la percepción de estos canales por parte de los ciudadanos como usuarios de los servicios de la mencionada entidad.

Dentro de las contribuciones que se generan con el desarrollo del presente trabajo de investigación, se encuentra la referenciación (benchmarking) que permitirá identificar dentro del sector gobierno, prácticas destacadas para tener en cuenta dentro de la gestión de la innovación en trámites de servicio al ciudadano.

Así mismo, dentro del presente trabajo se realizará el diagnóstico situacional interno que permita conocer las capacidades del Ministerio de Salud y Protección Social en relación con la innovación en los tramites en línea dirigidos al ciudadano.

A partir de lo anterior, se realizará una propuesta de modelo de innovación, la propuesta del plan de acción y los indicadores permitirán el monitoreo de la implementación del modelo de innovación para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social, lo cual permitirá dar orientaciones para cerrar brechas y adelantar planes de mejora que permitan lograr que la Entidad cuente con capacidades institucionales y una cultura organizacional orientada a la gestión de procesos de creatividad e innovación al interior de la misma, particularmente para los trámites en línea dirigidos a los ciudadanos.

Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los  
tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y  
Protección Social.

---

El proyecto tiene relación con el programa académico de MBA en la medida en que las competencias directivas que da el programa a los graduandos permiten orientar las organizaciones teniendo en cuenta la gerencia del talento humano.

De esta manera, en el desarrollo del trabajo dirigido pretendemos plasmar en el presente documento, constituye en un aporte fundamental para el mejoramiento en el desarrollo del carácter misional del Ministerio de Salud y Protección Social, generando un modelo de gestión de innovación para los trámites en línea dirigidos al ciudadano, que permita impactar la gestión de la innovación en esta entidad de manera que al interior de la misma se favorezcan procesos adecuados para la gestión de la creatividad y la servicio al cliente en este tipo de servicios para el ciudadano.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Desarrollar un modelo de gestión de innovación para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social.

### **Objetivos específicos**

1. Realizar benchmarking para identificar en el sector gobierno las mejores prácticas para realizar la gestión de la innovación en trámites de servicio al ciudadano.
2. Realizar el diagnóstico situacional interno para conocer las capacidades del Ministerio de Salud y Protección Social en relación con la innovación en los tramites en línea dirigidos al ciudadano.
3. Realizar una propuesta para un modelo de innovación para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social.
4. Realizar una propuesta de plan de acción e indicadores para el monitoreo de la implementación del modelo de innovación para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social.

## **Justificación**

Las entidades del sector público del orden nacional en Colombia tienen distintos rasgos de cultura organizacional que las diferencian entre sí. Pero en general, se caracterizan por estar inmersas en dinámicas de transformación debido no solo a los permanentes cambios del entorno, sino a la frecuencia con la que cambian las directrices y políticas de gobierno, así como los equipos (talento humano) de dirección que están al mando de la entidad, en razón a los cambios de Gobierno cada cuatro años, situación que afecta la cultura de las entidades y, en ocasiones, la continuidad de las iniciativas que se emprenden.

Los servicios dirigidos al ciudadano constituyen una fuente importante de innovación dentro de las organizaciones del sector gobierno, en la medida en que facilitar el acceso de los ciudadanos a los trámites y servicios tiene impacto directo en la imagen y percepción de los ciudadanos como usuarios de los trámites y servicios del Ministerio de Salud y Protección Social, entidad sobre la cual se desarrolla el presente estudio.

En este sentido, es conveniente realizar el presente trabajo de investigación debido a la importancia de generar estrategias, proyectos y procesos que perduren en el tiempo a pesar de los cambios directivos, y que estén encaminados a permear la cultura organizacional del Ministerio de Salud y Protección Social, permitiendo un ambiente propicio para la gestión de la creatividad y la innovación en los trámites en línea dirigidos al ciudadano dentro esta Entidad.

Dentro de las contribuciones que se generan con el desarrollo del presente trabajo de investigación, se encuentra la referenciación (benchmarking) que permitirá identificar dentro del sector gobierno, prácticas destacadas para tener en cuenta dentro de la gestión de la innovación en trámites de servicio al ciudadano.

Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los  
tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y  
Protección Social.

---

Así mismo, dentro del presente trabajo se realizará el diagnóstico situacional interno que permita conocer las capacidades del Ministerio de Salud y Protección Social en relación con la innovación en los tramites en línea dirigidos al ciudadano.

A partir de lo anterior, se realizará una propuesta de modelo de innovación, así como la propuesta de plan de intervención y los indicadores que permitirán el monitoreo de la implementación del modelo para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social, lo cual permitirá dar orientaciones para cerrar brechas y adelantar planes de mejora que permitan lograr que la Entidad cuente con capacidades institucionales orientados a la gestión de procesos de creatividad e innovación al interior de la misma.

## **Marco institucional**

El Ministerio de Salud y Protección Social (Min Salud) es una entidad pública del nivel central del Gobierno Nacional y cabeza del sector salud, encargada de dirigir, orientar, coordinar y evaluar el Sistema General de Seguridad Social en Salud y el Sistema General de Riesgos Profesionales, en lo de su competencia, adicionalmente formula, establece y define los lineamientos relacionados a con los sistemas de información de la Protección Social. (Minsalud, 2022).

### **Objetivos del Ministerio de Salud y Protección Social**

El Ministerio de Salud y Protección Social tendrá como objetivos, dentro del marco de sus competencias, formular, adoptar, dirigir, coordinar, ejecutar y evaluar la política pública en materia de salud, salud pública, y promoción social en salud, y participar en la formulación de las políticas en materia de pensiones, beneficios económicos periódicos y riesgos profesionales, lo cual se desarrollará a través de la institucionalidad que comprende el sector administrativo.

El Ministerio de Salud y Protección Social dirigirá, orientará, coordinará y evaluará el Sistema General de Seguridad Social en Salud y el Sistema General de Riesgos Profesionales, en lo de su competencia, adicionalmente formulará establecerá y definirá los lineamientos relacionados a con los sistemas de información de la Protección Social. (Minsalud, 2022)

### **Misión del Ministerio de Salud y Protección Social**

El Ministerio de Salud y Protección Social es una entidad pública del nivel central del Gobierno Nacional y cabeza del sector salud, encargada de conocer, dirigir, evaluar y orientar el sistema de seguridad social en salud, mediante la formulación de políticas, planes y programas, la coordinación intersectorial y la articulación de actores de salud con el fin de mejorar la calidad, oportunidad, accesibilidad de los servicios de salud y

## Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social.

---

sostenibilidad del sistema, incrementando los niveles de satisfacción de los pacientes, familias, comunidades y habitantes del territorio nacional.

### **Visión del Ministerio de Salud y Protección Social**

El Ministerio de Salud y Protección Social, será reconocida en el 2031 por los habitantes del territorio nacional y los actores del sistema como la entidad rectora en materia de salud, que ha mejorado los niveles de calidad, oportunidad y accesibilidad a los servicios de salud y la sostenibilidad del sistema. (Minsalud, 2022)

### **Valores del Ministerio de Salud y Protección Social.**

En el marco del código de integridad del Ministerio de Salud y Protección Social, los servidores públicos de la entidad desarrollan sus actividades de conformidad con seis valores institucionales los cuales se presentan en la Ilustración 1 y seguidamente se enuncia cada uno de ellos.



Ilustración 1 Valores Institucionales del Ministerio de Salud y Protección Social. Fuente: Ministerio de Salud y Protección Social (2021). <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/SG/GT/codigo-integridad-minsalud.pdf>

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

**Respeto:** Reconozco, valoro y trato de manera digno o todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, títulos o cualquiera otra condición.

**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.

## Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social.

---

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

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

**Inclusión:** Se refiere al efecto de incluir algo o a alguien en una comunidad. Es la actitud de comprensión permanente de las dimensiones y subjetividades del otro y de la efectiva garantía de derechos que debe gozar cualquier persona. (MinSalud, 2021)

### **Naturaleza jurídica del Ministerio de Salud y Protección Social**

Es preciso empezar por señalar que por medio de la Ley 1444 de 2011 se llevó a cabo entre otras actuaciones; el proceso de escindir ciertos Ministerios, el artículo 6 separa del Ministerio de la Protección Social los objetivos y funciones asignados al Despacho del viceministro de Salud y Bienestar.

En el artículo 7 se ordena la reorganización del Ministerio de la Protección Social, el cual pasó a denominarse Ministerio del Trabajo y continuará cumpliendo los objetivos y funciones señalados en las normas vigentes, como por ejemplo será responsable del fomento y de las estrategias para la creación permanente de empleo estable y con las garantías prestacionales, salariales y de jornada laboral aceptada en la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Y de mayor importancia para el presente trabajo; mediante artículo 9 se creó el Ministerio de Salud y Protección social, cuyos objetivos y funciones serán los escindidos del Ministerio de Protección Social.

La misión y visión del Sector Salud y Protección Social van dirigidos básicamente a definir, organizar, implementar, vigilar y controlar el sistema de seguridad social en salud para asegurar a la población el acceso a las respectivas estrategias de promoción de la salud, prevención de la enfermedad, demás servicios y atenciones en salud y prestaciones económicas, teniendo en cuenta por supuesto los principios fundamentales

Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los  
tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y  
Protección Social.

---

de un Estado Social de Derecho: eficiencia, universalidad y solidaridad, con el fin de mejorar el estado de salud y la calidad de vida de los Colombianos.

El objetivo del Ministerio de Salud y Protección Social, en primer lugar será el de formular, adoptar, dirigir, coordinar, ejecutar y evaluar la política pública en materia de salud, salud pública, y promoción social en salud, en segundo lugar está el de participar en la formulación de políticas en materia de pensiones, beneficios económicos periódicos y riesgos profesionales y por último tendrá a su cargo el Sistema General de Seguridad Social en Salud, el Sistema General de Riesgos Profesionales y en cuanto a los sistemas de información de la Protección Social. Objetivos contenidos en el Decreto 4107 de 2011, y adicionalmente posee las funciones del Ministerio complementándolas con la prestablecidas en la Carta Magna Colombiana y el artículo 59 de la Ley 489 de 1998, en total el Ministerio está sujeto a 32 funciones. (BASTIDAS & CORAL, 2012)

### **Funciones del Ministerio de Salud y Protección Social.**

El Ministerio de Salud y Protección Social, además de las funciones determinadas en la Constitución Política y en el artículo 59 de la Ley 489 de 1998 cumplirá las siguientes:

1. Formular la política, dirigir, orientar, adoptar y evaluar los planes, programas y proyectos del Sector Administrativo de Salud y Protección Social.
2. Formular la política, dirigir, orientar, adoptar y evaluar los planes, programas y proyectos en materia de Salud y Protección Social.
3. Formular la política, dirigir, orientar, adoptar y evaluar la ejecución, planes, programas y proyectos del Gobierno Nacional en materia de salud, salud pública, riesgos profesionales, y de control de los riesgos provenientes de enfermedades comunes, ambientales, sanitarias y psicosociales, que afecten a las personas, grupos, familias o comunidades.
4. Formular, adoptar, coordinar la ejecución y evaluar estrategias de promoción de la salud y la calidad de vida, y de prevención y control de enfermedades transmisibles y de las enfermedades crónicas no transmisibles.
5. Dirigir y orientar el sistema de vigilancia en salud pública.

Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los  
tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y  
Protección Social.

---

6. Formular, adoptar y coordinar las acciones del Gobierno Nacional en materia de salud en situaciones de emergencia o desastres naturales.
7. Promover e impartir directrices encaminadas a fortalecer la investigación, indagación, consecución, difusión y aplicación de los avances nacionales e internacionales, en temas tales como cuidado, promoción, protección, desarrollo de la salud y la calidad de vida y prevención de las enfermedades.
8. Formular y evaluar las políticas, planes, programas y proyectos en materia de protección de los usuarios, de promoción y prevención, de aseguramiento en salud y riesgos profesionales, de prestación de servicios y atención primaria, de financiamiento y de sistemas de información, así como los demás componentes del Sistema General de Seguridad Social en Salud.
9. Formular, adoptar y evaluar la política farmacéutica, de medicamentos, de dispositivos, de insumos y tecnología biomédica, y establecer y desarrollar mecanismos y estrategias dirigidas a optimizar la utilización de estos.
10. Establecer los mecanismos para adelantar negociaciones de precios de medicamentos, insumos y dispositivos médicos.
11. Formular y evaluar la política de talento humano en salud, en coordinación con las entidades competentes, que oriente la formación, ejercicio y gestión de las profesiones y ocupaciones en salud.
12. Dirigir, organizar, coordinar y evaluar el servicio social obligatorio de los profesionales y ocupaciones del área de la salud.
13. Definir los requisitos que deben cumplir las entidades promotoras de salud e instituciones prestadoras de servicios de salud para obtener la habilitación y acreditación.
14. Regular la oferta pública y privada de servicios de salud, la organización de redes de prestación de servicios y establecer las normas para la prestación de servicios y de la garantía de la calidad de estos, de conformidad con la ley.
15. Participar en la formulación y evaluación de las políticas, planes, programas y proyectos en materia de pensiones, beneficios económicos y otras prestaciones.
16. Participar en la formulación y evaluación de la política para la definición de los sistemas de afiliación, protección al usuario, aseguramiento y sistemas de información en pensiones.

Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social.

---

17. Formular la política de salud relacionada con el aseguramiento en riesgos profesionales y coordinar con el Ministerio de Trabajo su aplicación.
18. Formular y evaluar la política para la definición de los sistemas de afiliación, garantía de la prestación de los servicios de salud y sistemas de información en Riesgos Profesionales.
19. Formular y evaluar las políticas, planes, programas y proyectos en materia de promoción social a cargo del Ministerio.
20. Realizar los estudios y el análisis de viabilidad, estabilidad y equilibrio financiero de los recursos asignados a la salud y promoción social a cargo del Ministerio.
21. Administrar los recursos que destine el Gobierno Nacional para promover la sostenibilidad financiera del Sistema General de Seguridad Social en Salud, cuando quiera que no exista norma especial que los regule o reglamente, ni la administración se encuentre asignada a otra entidad.
22. Constituir con otras personas jurídicas de derecho público o privado, asociaciones, fundaciones o entidades que apoyen o promuevan el cumplimiento de las funciones o fines inherentes al Ministerio de Salud y Protección Social, así mismo, destinar recursos de su presupuesto para la creación, funcionamiento e inversión del instituto de Evaluación de Tecnologías en Salud de que trata el Artículo 92 de la Ley 1438 de 2011 o al de las asociaciones, fundaciones o entidades que constituya.
23. Definir y reglamentar los sistemas de información del Sistema de Protección Social que comprende afiliación, recaudo, y aportes parafiscales. La administración de los sistemas de información de salud se hará en coordinación con el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
24. Promover acciones para la divulgación del reconocimiento y goce de los derechos de las personas en materia de salud, promoción social, y en el cuidado, protección y mejoramiento de la calidad de vida.
25. Promover, de conformidad con los principios constitucionales, la participación de las organizaciones comunitarias, las entidades no gubernamentales, las instituciones asociativas, solidarias, mutuales y demás participantes en el desarrollo de las acciones de salud.

Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los  
tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y  
Protección Social.

---

26. Promover la articulación de las acciones del Estado, la sociedad, la familia, el individuo y los demás responsables de la ejecución de las actividades de salud, riesgos profesionales y promoción social a cargo del Ministerio.
27. Promover el estudio, elaboración, seguimiento, firma, aprobación, revisión jurídica y la ratificación de los tratados o convenios internacionales relacionados con salud, y promoción social a cargo del Ministerio, en coordinación con las entidades competentes en la materia.
28. Proponer y desarrollar, en el marco de sus competencias, estudios técnicos e investigaciones para la formulación, implementación y evaluación de políticas, planes, programas y proyectos en materia de salud y promoción social a cargo del Ministerio.
29. Asistir técnicamente en materia de salud, y promoción social a cargo del Ministerio, a las entidades u organismos descentralizados territorialmente o por servicios.
30. Preparar las normas, regulaciones y reglamentos de salud y promoción social en salud, aseguramiento en salud y riesgos profesionales, en el marco de sus competencias.
31. Administrar los fondos, cuentas y recursos de administración especial de protección social a cargo del Ministerio.
32. Las demás funciones asignadas por la Constitución y la Ley. (Minsalud, 2022)

### **Organigrama**

El Ministerio de Salud y Protección Social se encuentra dividido en dos viceministerios: el Viceministerio de Protección Social y el Viceministerio de Salud Pública y Prestación de Servicios. Cada uno tiene direcciones, subdirecciones, oficinas y grupos a su cargo. (MinSalud, 2022).

## Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social.

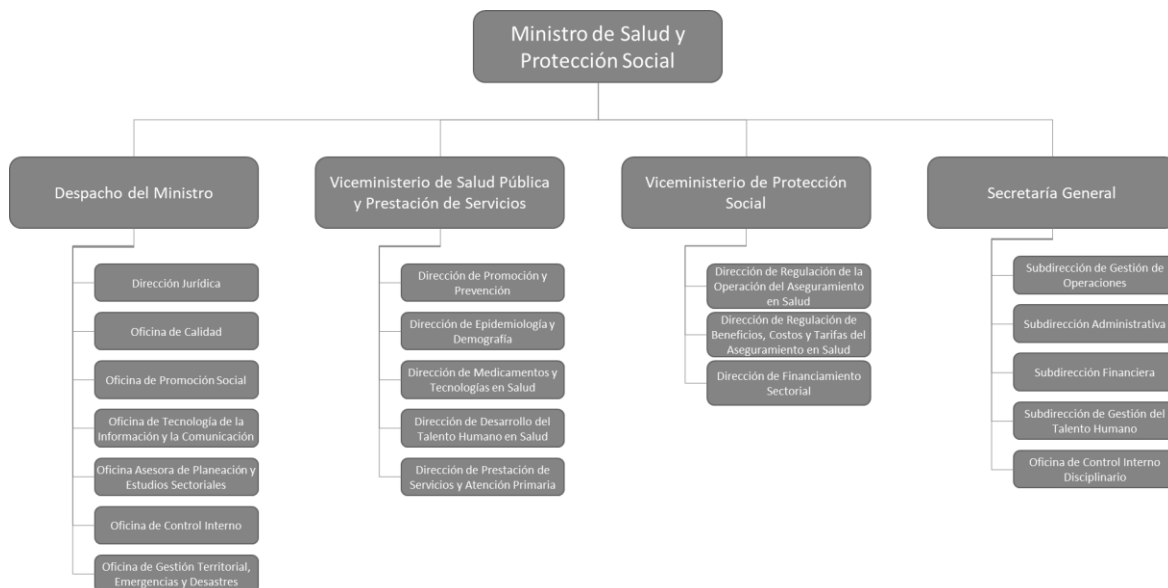


Ilustración 2 Organigrama del Ministerio de Salud y Protección Social. Fuente: Ministerio de Salud y Protección Social (2022). <https://www.minsalud.gov.co/Ministerio/Institucional/Paginas/organigrama.aspx>

## Marco de Referencia

### Marco conceptual.

Nueva gestión pública.

Hablar de creatividad e innovación en las organizaciones públicas, en parte tiene origen en las teorías sobre la renovación de la administración pública, proceso que se ha venido gestando en todos los países latinoamericanos desde finales de los años 80.

Una definición genérica de la Nueva Gestión Pública es la propuesta por Ch. Pollit y G. Bouckaert (2008) que hace referencia a que “La reforma de la gestión pública consiste en cambios deliberados en las estructuras y los procesos de las organizaciones del sector público con el objeto de que funcionen mejor”.

Según Aguilar (2004), son 10 los principios de la reinención del gobierno que transforman el modelo obsoleto de burocracia hacia un modelo de gobierno emprendedor: 1) gobierno catalizador: timonear más que remar; 2) gobierno que es propiedad de su comunidad: empoderar más que servir; 3) gobierno competitivo: inyectar la competencia en la prestación de los servicios; 4) gobierno con sentido de misión: transformar a las organizaciones que actúan sólo conforme a las reglas; 5) gobierno orientado resultados: financiar los productos, no los insumos; 6) gobierno orientado a los usuarios: satisfacer las necesidades del usuario, no las de la burocracia; 7) gobierno emprendedor: ganar más que gastar; 8) gobierno anticipador: prevenir más que curar; 9) gobierno descentralizado: transitar de la jerarquía a la participación y al trabajo en equipo; 10) gobierno orientado por el mercado: denotar el cambio mediante el mercado (Aguilar Villanueva, 2006).

## Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social.

---

El concepto de Nueva Gestión Pública es importante en la medida en que los rasgos característicos de este modelo de administración de las entidades públicas tienen que ver con el sentido de la misión de las instituciones del gobierno el cual debe estar orientado fundamentalmente en el servicio al ciudadano, lo cual conlleva a un gobierno competitivo, emprendedor, creativo e innovador. Estos aspectos serán abordados en la aplicación de la metodología de la investigación con el fin de indagar su correlación con la forma en que el Ministerio de Salud y Protección Social busca la proximidad con las necesidades de los ciudadanos.

El concepto de innovación y su gestión en las organizaciones.

Existen varias definiciones de innovación, pero dentro de los elementos característicos de la innovación, está de una parte, que debe ocurrir un acto de emprendimiento que ponga en práctica dicha innovación. De otra parte, otra característica es la percepción de valor por parte de los usuarios finales, lo cual es un indicador fundamental para clasificar un cambio como innovación. “Si lo que se quiere llamar innovación no reporta verdadero valor a alguien, entonces no debe ser llamado innovación” (González, Garcia, Lucero & Romero, 2014).

La tercera edición del Manual de Oslo (OCDE, 2005) define la innovación como la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

Según este manual (OCDE, 2005), las innovaciones pueden clasificarse en los siguientes tipos:

De bienes o servicios, relacionadas con la introducción de productos nuevos o mejorados de manera importante en sus características funcionales o usos definidos.

Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social.

---

De procesos, relacionadas con la implementación de métodos nuevos o significativamente mejorados de producción o distribución, llevados a cabo en general a través de equipos, técnicas o software.

Métodos de comercialización (producto / precio / plaza / promoción), que impliquen cambios significativos en el diseño, empaque, venta, posicionamiento o precio de un bien o servicio.

De métodos organizacionales, asociadas a la implementación de nuevos métodos en las prácticas de la empresa, la organización en el lugar de trabajo o en la forma en que se gestionan las relaciones externas de la entidad.

Existen distintos tipos de innovación. Una de sus clasificaciones está relacionada con su originalidad; así tenemos:

Innovación incremental: mejoras que se realizan a un producto, servicio o método existente, las cuales crean valor agregado sobre estos. Por ejemplo, la incorporación de airbag en autos, celulares con cámara, entre otras.

Innovación radical: se refiere a aplicaciones nuevas de una tecnología, cambio o introducción de un nuevo producto, servicio o proceso que no se conocía antes. Por ejemplo, una innovación radical es el cambio de usar caballos a usar motores en los vehículos, la aparición en el mercado del teléfono celular, entre otras.

Estas definiciones son importantes para tener en cuenta, debido a que muchas veces en la gestión diaria de las organizaciones se utiliza el término innovación de manera indiscriminada, para referirse a cambios o mejoras que no siempre se enmarcan en las acepciones de la innovación. Asimismo, es importante identificar de manera adecuada las iniciativas de innovación, pues estas deben ser gestionadas dentro de la organización.

En un contexto en el cual los niveles de globalización son cada vez mayores, las organizaciones no pueden permanecer estáticas, sino que deben:

Reaccionar mejorando y renovando continuamente sus productos, servicios y procesos para luchar en mercados cada vez más exigentes y dinámicos. Es decir, la

Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los  
tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y  
Protección Social.

---

innovación se convierte en un requisito obligatorio no sólo para el crecimiento sino también para la supervivencia empresarial. Es, por tanto, necesario que las empresas acepten el desafío de la innovación, lo que implica que deben innovar con frecuencia, eficacia y confianza y la innovación debe ser la norma en lugar de la excepción” (Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica, 2004).

Innovar y hacer gestión de las innovaciones es importante en las organizaciones debido a que genera una serie de ventajas y beneficios. Como, por ejemplo: mejorar la productividad y/o obtener ventajas respecto de sus competidores. De esta manera, hoy en día, ser una empresa innovadora no solo le genera a esta una mayor competitividad, sino que también es la fórmula que le permite mantenerse activa y presente en el mercado.

Por otra parte, innovar abre nuevos mercados o expande los ya existentes, pues no solo permite mejorar la competitividad y expandir los negocios actuales de una empresa, sino que además potencia el desarrollo de nuevos mercados. Innovar es necesario para no estancarse; no basta con haber innovado una vez, las innovaciones implementadas terminan siendo imitadas por otros y se transforman en estándares para la industria, lo que exige seguir activos, innovando siempre, e innovar permite reducir costos, lo que la convierte en una estrategia diferenciadora para las empresas que han optado por competir por precio.

Por eso se requiere que las organizaciones tengan procesos sistemáticos establecidos para hacer una gestión eficaz de las iniciativas de innovación que se presentan al interior de la empresa.

Las entidades públicas también deben contar con procesos de gestión de la innovación que les permita mejorar la prestación de los servicios y orientarse cada vez más a la satisfacción de las necesidades de los usuarios, clientes y partes interesadas, así como mejorar los niveles de desempeño e impacto en la comunidad.

Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los  
tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y  
Protección Social.

---

Innovación social.

De acuerdo con lo analizado por Morales (2008) en relación con la innovación social, esta presenta características especiales que la distinguen de la innovación tradicional o económica (Morales Gutierrez, 2009).

En primer lugar, se trata de fenómenos reconocidos como originales y con capacidad para resolver problemas con poca burocracia, condición que es muy importante en las entidades públicas las cuales manejan procedimientos y trámites complejos.

De otra parte, la innovación social se encuadra tanto en el ámbito de innovación de productos-servicios como de procesos, con una elevada participación de activos intangibles, comprendiendo acciones (iniciativas, proyectos, instrumentos...) que mejoran el bienestar social y/o cohesión.

Otro elemento característico de las innovaciones sociales es que las mismas son imitables, transferibles, reproducibles (know-how de complejidad baja) con impacto global. Es decir que tienen referentes globales pero su nivel de intervención es local.

En la siguiente tabla, se presentan características de la innovación social, que la diferencian de otras formas de innovación como la económico-tecnológica.

Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social.

<b>Tipo de innovación</b>	<b>Innovación económica-tecnológica</b>	<b>Innovación social</b>
Utilización de Factores	Intensiva en capital financiero	Intensiva en capital intelectual (humano y relacional)
Orientación básica	Crear situaciones monopolísticas (producto único) que genere altas rentabilidades	Cubrir necesidades amplias de grupos sociales a bajo coste con gran impacto
Necesidades de protección	Alta para garantizar el esfuerzo inversor y dilatar la situación monopolista	Muy baja. Cuanto más se extiendan más cumplen su fin. Riesgo de fracaso por utilización "nominal" sin know-how
Complejidad	Creciente a nivel tecnológico	Creciente a nivel relacional

Tabla 1 Innovación económico-tecnológica e innovación social Fuente. Morales Gutiérrez (2008).

El concepto de innovación social cobra importante relevancia en el presente trabajo de investigación en la medida en que las entidades públicas están llamadas a ser fuente primordial de la misma, debido a su orientación al servicio al ciudadano y a la comunidad, lo cual está impreso en el carácter misional de cada organización del Gobierno.

### Cultura organizacional orientada a la innovación.

Schein (1988) define la cultura organizacional como el modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse a sus problemas de adaptación externa e integración interna y que han ejercido la suficiente influencia para ser consideradas válidas y, en consecuencia, para ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los  
tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y  
Protección Social.

---

En el presente trabajo de investigación se asume que la cultura organizacional puede ser gestionada a partir de una serie de elementos observables que determinan los rasgos culturales.

De acuerdo con Naranjo & Calderón (2015), la tipología de cultura organizacional más ampliamente aceptada se deriva del modelo de valores en competencia (MVC) de Cameron y Quinn (1999) el cual se presenta en la Figura 1 y define cuatro tipos de cultura a partir de dos dimensiones.

La primera dimensión (estabilidad versus flexibilidad) hace referencia a si la organización considera más importante el orden y el control (estabilidad) o el dinamismo y la discrecionalidad (flexibilidad). La segunda dimensión plantea 2 valores contrapuestos: que la empresa tenga una orientación interna, o tenga una orientación externa. Combinando estas 2 dimensiones o valores en competencia, el modelo distingue 4 tipos de cultura: de clan, adhocrática, jerárquica y racional.

La cultura de clan (flexibilidad y orientación interna) enfatiza en el desarrollo humano, el trabajo en equipo y la participación de los trabajadores. La cultura adhocrática (flexibilidad y orientación externa) valora fundamentalmente la iniciativa, la creatividad y la asunción de riesgos. La cultura racional, también llamada de mercado (estabilidad y orientación externa), potencia la consecución de objetivos ambiciosos y la competitividad. Por último, en la cultura jerárquica los valores más importantes son la eficiencia, el cumplimiento de las normas y la formalización de los procesos (Cameron & Quinn, 2006).

Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los  
tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y  
Protección Social.

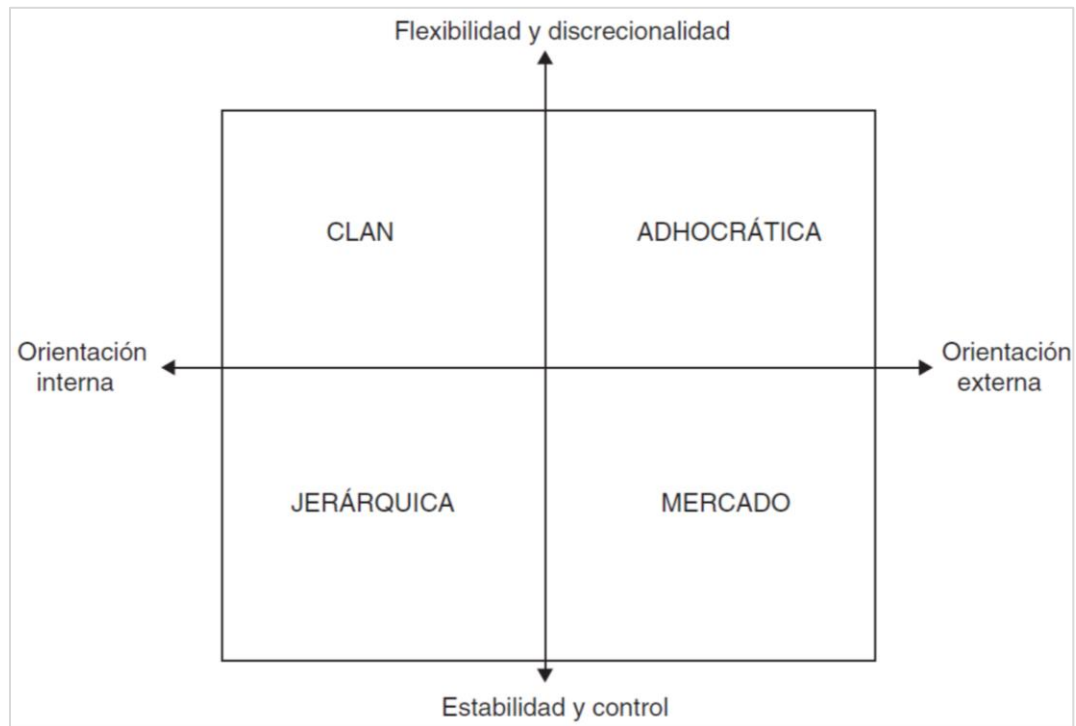


Ilustración 3 Modelo de valores en competencia Fuente. Cameron & Quin (1999)

En este sentido, la cultura organizacional al representar el carácter de la empresa tiene una amplia relación con el comportamiento del sistema organizacional incluyendo sus resultados y su capacidad de innovar.

Modelo de cultura organizacional orientada a la gestión de la innovación.

El modelo de cultura organizacional ideal para la gestión de la innovación tomado como referencia el presente estudio es el propuesto por Naranjo & Calderón (2014). El modelo identifica cinco capacidades organizacionales para la innovación: ambidextrismo, orientación al cliente, velocidad, relacionamiento y ejecución, las cuales se muestran en la Ilustración 4.

Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social.

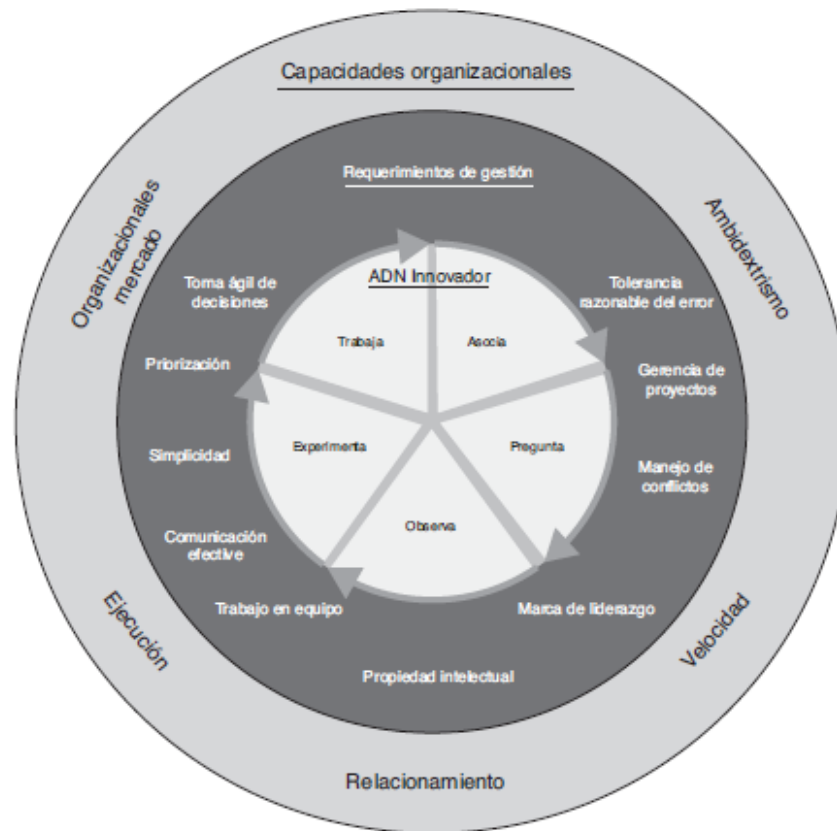


Ilustración 4 Componentes que determinan los rasgos de la cultura de la organización innovadora Fuente. Naranjo & Calderón (2014)

### Estado del arte.

La innovación ha evolucionado drásticamente en los últimos años, incrementando su importancia en el mundo industrializado. A partir de los desafíos económicos, políticos y sociales, se ha incubado un nuevo concepto conocido como innovación social, el cual apunta a apoyar el logro del desarrollo de los países, en vías de hacerlo. Considerando este sumario exordio contextual, este apartado tiene como objetivo, realizar un recuento de diferentes autores relacionados con el tema del estado del arte en la innovación social, incorporando la óptica del contexto latinoamericano y colombiano.(Edith Parada Camargo et al., n.d.)

Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los  
tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y  
Protección Social.

---

Innovación social en Latinoamérica.

La innovación social es sin duda un tema global, que se gesta a partir de la aceleración de las crisis mundiales, el aumento de las desigualdades, el calentamiento global, la diversidad cultural y el surgimiento de nuevas enfermedades, entre otros factores. En el caso de los países latinoamericanos, estos se encuentran viviendo un momento determinante en términos de Innovación Social. Las grandes organizaciones han asumido procesos de transformación que surgen desde iniciativas de producción, con productos de menor demanda de insumos y menor consumo de energía en sus ciclos de vida. (Edith Parada Camargo et al., 2015.)

Las innovaciones en el campo social, a menudo, surgen en condiciones adversas, en entornos en los que el mercado no ha ofrecido alternativas ni el sector público ha respondido a las necesidades y reclamos de la población. Por este motivo, muchas veces su puesta en práctica encuentra obstáculos al intentar trascender el ámbito local en que se originan o multiplicar el número de beneficiarios.

En América latina, se encuentran muy demarcados los problemas de inclusión social y pobreza extrema, a pesar de ser una región que posee fortalezas culturales, de recursos naturales y diversidad. En toda la región se dan esfuerzos por superar estos aspectos, existen innumerables programas como lo son las antenas de innovación activas a lo largo de toda la región que buscan fomentar y dar a conocer las diferentes innovaciones que se desarrollan en la región, la academia también busca hacer su aporte, las ONG y diferentes organizaciones propenden por su vinculación en proyectos novedosos que satisfagan las necesidades apremiantes de la comunidad. A pesar de los grandes logros de región en materia de crecimiento económico, durante los últimos años, y la implementación de políticas en beneficio de los más pobres, falta mucho en el tema de inclusión social donde las mayorías no alcanzan a satisfacer sus necesidades más básicas, y las que lo logran lo hacen con baja calidad, se deben conformar con lo poco que ofrecen los mercados en temas como los sistemas de salud, educación y prestaciones sociales; prevalecen temas como la informalidad laboral.

## Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social.

---

Existen muchas innovaciones en marcha, en áreas como la salud, la educación, la generación de ingresos y la atención de la juventud en riesgo o las mujeres agredidas. Experiencias que poseen el valor agregado como programas y proyectos articulados con organizaciones, con el Estado o de la comunidad civil. La mayoría de las innovaciones no son visibles y reconocidas como tales, a veces ni por los mismos actores y agentes que son sus protagonistas y tampoco se difunden entre los gestores de políticas sociales, sean estas públicas o privadas. (Edith Parada Camargo et ,2015.)

Existe una Feria de la innovación social en la región, la cual aporta comunicación y visibilidad en procura de la reducción de las brechas económicas, sociales entre los países latinos que poseen problemáticas complejas en términos sociales. Aparecen en América Latina antenas de Innovación Social activas en la región, que apoyan el sector, los emprendedores sociales y las empresas a través de financiación, investigación o la creación de plataformas para la generación y difusión de la Innovación Social, algunas redes de base que ofrecen servicios directos a los emprendedores sociales, que van desde espacios de incubación hasta programas de formación. Se entiende por antenas de Innovación Social las organizaciones que dedican una parte de sus recursos financieros, además del conocimiento técnico, el asesoramiento y el networking, a promover la actividad de Innovación Social en América Latina, organizaciones consolidadas, como Avina y Ashoka, que promueven la Innovación Social apoyando las redes de la sociedad civil y los emprendedores sociales, hasta los nuevos actores, como el Sistema B, que impulsa un sistema de certificación en la región para empresas de “doble impacto”(Buckland y Murillo,2014).

Casos de éxito de innovación en instituciones públicas en Latinoamérica y Colombia.

De acuerdo con el documento: “De la innovación social a la política pública, Historias de éxito en América Latina y el Caribe” de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Desde 2004 esta organización ha tenido la responsabilidad de identificar y conocer en profundidad más de 4.800 experiencias de innovación social que

han tenido su origen en alguno de los 34 países de América Latina y el Caribe. Esto lo ha hecho mediante un concurso que se realizó anualmente durante cinco años. Han sido muchos los desafíos que ha enfrentado la propia CEPAL en este proceso. El primero fue claro el construir una definición de innovación social que fuese sólida conceptualmente, pero a la vez factible de medir y de ser identificada a partir de la descripción que los programas y proyectos hicieran de sí mismos, sus actividades y formas de gestión.

Después de muchos debates se definió la innovación como nuevas formas de hacer las cosas, nuevas formas de gestión con respecto al estado del arte en la región, que permitieran mejores resultados que los modelos tradicionales, que fuesen costo eficientes y muy importante, que promovieran y fortalecieran la participación de la propia comunidad y los beneficiarios, convirtiéndolos en verdaderos actores de su propio desarrollo y por lo tanto fortaleciendo la conciencia ciudadana y con ello la democracia de nuestra región.

El volumen de proyectos que se presentaron al concurso (4.800) revela la diversidad y cantidad de iniciativas que hay en la región para enfrentar problemas que afectan a muchos y diversos grupos, y para los cuales no se encuentran soluciones institucionales.

El papel de las organizaciones no gubernamentales ha sido fundamental en la puesta en marcha de esas iniciativas. Pero el trabajo realizado por ese tipo de instituciones, por loable que sea, no tiene la capacidad para llevar soluciones a nivel de toda la población de un país, ni siquiera de un área de este. Para lograr que este tipo de iniciativas llegue a grupos significativos de la población, se requiere que dichos emprendimientos, una vez probados en pequeña escala, puedan ser expandidos. Este proceso difícilmente se llevará a cabo sin la participación del Estado, a nivel local, intermedio o nacional. Por ello, para el Comité fue clave identificar proyectos que demostraran un potencial de articularse con el Estado y eventualmente tener la capacidad para que la iniciativa lograra convertirse en política pública, bien sea a nivel local, intermedio o nacional. Este potencial sólo suele evidenciarse luego de que el proyecto se ha consolidado y ha mostrado ser factible y exitoso. (Rey De Marulanda & Tancredi, 2011.)

Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los  
tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y  
Protección Social.

---

A continuación, se enuncian los casos de éxito de innovación en Latinoamérica y Colombia:

Manejo y tratamiento de aguas residuales, de Ecuador.

Este proyecto se inscribe dentro de un programa político municipal en el contexto de poblaciones indígenas, en coordinación entre la comunidad y la máxima autoridad administrativa, la Junta Parroquial. El gobierno local asume el proyecto como parte de una política pública, y la comunidad se organiza para superar un problema colectivo, como la contaminación de las aguas comunales. La comunidad además se fortalece adquiriendo nuevas capacidades, asociándose con distintas ONGs y comunidades hermanas, en un proceso que los transforma en productores, comerciantes, agentes turísticos y protectores de su medio ambiente. El decidido apoyo de la administración local trajo consigo la participación financiera de las autoridades municipales.

Acciones de salud comunitaria en la selva nacional de Tapajós, Amazonía, de Brasil

El programa es desarrollado por el Centro de Estudios Avangados de Promogelo Social e Ambiental en el marco del Proyecto Salud y Alegría. Se desarrolla en la Selva del Río Tapajós, afluente del Amazonas, en la región norte de Brasil, en los municipios de Belterra y Aveiro, Estado de Pará. Esta iniciativa de salud comunitaria nace como solución para una zona de difícil acceso, con población dispersa y a muchas horas de transporte fluvial, de los centros urbanos en donde podrían tener acceso a servicios de salud. Los problemas más sentidos por sus habitantes fueron identificados de manera participativa por la propia comunidad. Destacaron la dificultad en el acceso a los servicios de salud, las elevadas tasas de mortalidad infantil y morbilidad por enfermedades infecciosas, parasitosis, desnutrición, la falta de agua potable y saneamiento básico. El

Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los  
tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y  
Protección Social.

---

Proyecto Salud y Alegría desarrolla de manera creativa una alternativa que permite mejorar las condiciones de salud de esta población y su acceso a los servicios. Un barco hospital recorre el río prestando servicios de salud, habitantes de la comunidad se capacitan como promotores de salud capaces de identificar los casos que requieren remisión y diseñan un sistema de potabilización del agua que mejora el acceso a agua de calidad. Hoy ha sido definido como el modelo de atención a ser utilizado en las riberas de los ríos amazónicos de Brasil.

Programa comunitario de salud- salud una responsabilidad de todos, de Paraguay.

El programa brinda a la población del Distrito de Fram un modelo sanitario que asegura la calidad y la equidad en la atención de salud de todas las personas. Esto se logra con un modelo de administración descentralizada y la articulación entre la comunidad, la municipalidad y el servicio de salud. La clave de su éxito está en el acercamiento de los servicios de salud a las necesidades de la población que atiende, asegurando que sea accesible a todos. Monta un modelo de seguro de salud que permite al sistema de salud de Fram mejor financiamiento y compras que responden a las necesidades de la comunidad. Este modelo funciona dentro de la red del Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social, y de la gobernación del departamento de Itapúa.

Programa gestión del conflicto escolar - Hermes, de Colombia.

Es una iniciativa de la Cámara de Comercio de Bogotá en el marco de la responsabilidad social. Parte de la concepción de que los conflictos son inherentes a la naturaleza humana pero que pueden resolverse mediante el diálogo evitando llegar a la violencia. Así han desarrollado un sistema de resolución de conflictos en las escuelas públicas. A través de este programa se capacita y certifica a estudiantes escolares como conciliadores que ayudan en la solución de conflictos de sus pares. Estos se convierten en multiplicadores del modelo capacitando a sus sucesores y, por lo tanto, generando las

Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los  
tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y  
Protección Social.

---

condiciones necesarias para la sostenibilidad del modelo en el tiempo, incluso en una comunidad caracterizada por alta rotación ya que los estudiantes se gradúan y salen de la escuela. En este modelo además los maestros reconocen que en ocasiones ellos pueden ser la raíz del conflicto y participan en las mesas de negociación mediadas por estudiantes. La iniciativa ha logrado un gran impacto en la comunidad educativa del país, al reducir los niveles de violencia escolar. Funciona en 251 colegios públicos de Bogotá y del Departamento de Cundinamarca. El programa —que logró conformar una Red Nacional de Conciliadores y Gestores del Conflicto Escolar— ha despertado el interés de las autoridades, que le están brindando apoyo para transformarlo en una política pública.

Modelo integrado de planeación y gestión en Colombia.

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión es una herramienta que ha dispuesto el Departamento Administrativo de la Función Pública para facilitar la labor de las entidades del Estado colombiano. Este Modelo es un compendio de lecciones aprendidas, de oportunidades de crecimiento y de las mejores prácticas internacionales y se constituye en un marco de referencia que establece un conjunto de conceptos, elementos y lineamientos, que facilitan la labor de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio (Ver Ilustración 5).

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG es reflejo del compromiso que deben tener todos los servidores públicos con los ciudadanos. Si todos los servidores se comprometen a que el Estado invierta menos recursos en su gestión interna superando los estándares de eficiencia, se podrán dedicar más esfuerzos a satisfacer las solicitudes de la ciudadanía. Este es el mensaje que persigue MIPG: todos estos esfuerzos administrativos valen solo si terminan teniendo impacto donde más importa: mejor calidad y cubrimiento de los servicios del Estado. Si se sigue mejorando en esta materia, cada peso de los impuestos de los ciudadanos producirá un retorno más valioso

# Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social.

para todos. Esa es la apuesta del Modelo. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021)



Ilustración 5 El Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Ministerio de Defensa Nacional (2022)

<https://mipg.mindefensa.gov.co/sitios/home/mipg/que-es-mipg>

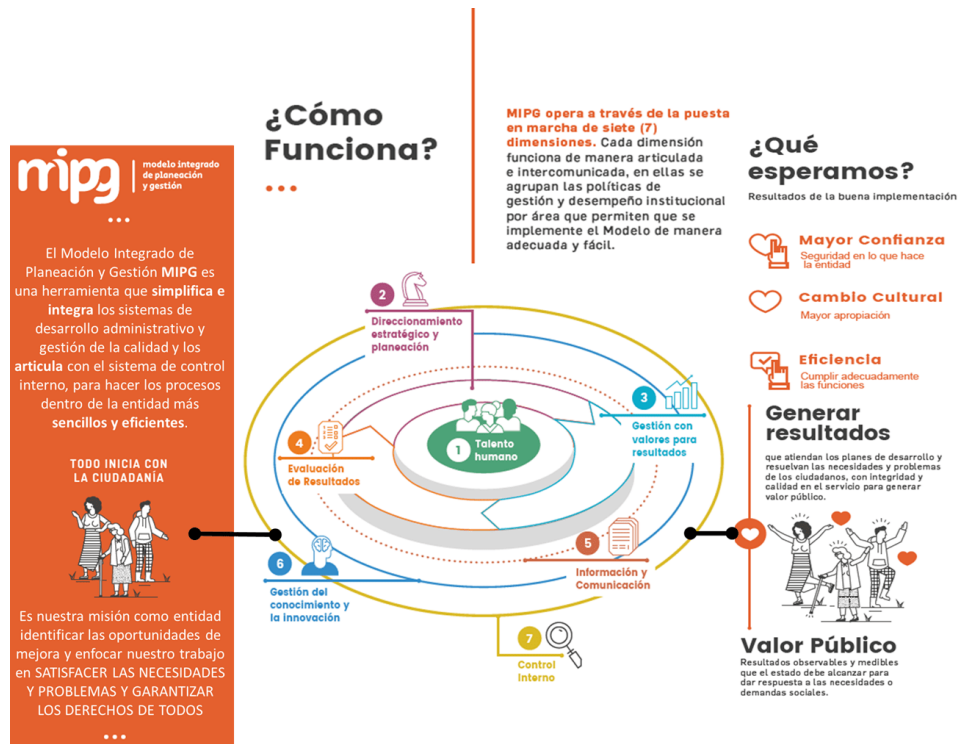


Ilustración 6 Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Departamento Administrativo de la Función Pública (2022). <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg>

Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los  
tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y  
Protección Social.

---

Innovación en experiencia de servicio en el uso de los canales digitales de atención al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social.

Desde la perspectiva del relacionamiento entre el Estado con el ciudadano plasmado en la dimensión de Gestión con Valores para el Resultado, se ha adoptado el enfoque de Estado abierto con el cual se busca equilibrar las expectativas ciudadanas y responsabilidades públicas mediante el diálogo directo y se armonizan las políticas públicas que inciden directamente en la relación del ciudadano con el Estado, como son las de: Transparencia y acceso a la información pública, racionalización de trámites, rendición de cuentas, participación ciudadana en la gestión pública y Servicio al Ciudadano como transversal a todas las anteriores.

Para lo anterior, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) integró los lineamientos de política y las estrategias que permiten a las entidades implementarlos bajo un enfoque de Estado abierto, como una nueva forma de relacionamiento con los ciudadanos en los diferentes momentos y escenarios de la gestión pública.(Departamento Nacional De Planeación ,2020)

Para dar mayor claridad al planteamiento anterior, el Departamento Administrativo de la Función Pública ha definido cuatro escenarios relevantes en los cuales un ciudadano o grupo de valor interactúa con una misma entidad:

1. Ciudadano que consulta información pública.
2. Ciudadano que hace trámites o accede a servicios de la entidad pública.
3. Ciudadano que hace denuncias, interpone quejas, reclamos o exige cuentas a la entidad pública.
4. Ciudadano que participa haciendo propuestas a las iniciativas, políticas o programas liderados por la entidad, o que desea colaborar en la solución de problemas de lo público.

## Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social.

---

Innovación en experiencia de servicio en el uso de los canales digitales de atención al ciudadano.

Gestión del conocimiento y la innovación.

La gestión del conocimiento y la innovación en el servicio al ciudadano contribuye a generar una oferta institucional, adecuada a las necesidades de los ciudadanos a partir de los cuatro ejes propuestos para esta dimensión en el MIPG: generación y producción de conocimiento, herramientas de uso y apropiación, analítica institucional cultura del compartir y difundir. (Departamento Nacional De Planeación, 2020)

Como medir la experiencia de servicio en trámites de los canales digitales de atención al ciudadano.

Medición de la experiencia de servicio y de la percepción de los ciudadanos Una de las principales fuentes de información para evaluar la percepción de los grupos de valor e identificar oportunidades de mejora, está en el análisis de la información sobre peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias que presentan los ciudadanos. Este análisis debe permitir identificar temáticas recurrentes sobre las cuales los ciudadanos solicitan información o exigen cuentas, lo cual es un insumo para la divulgación proactiva de la información o para el diseño de ejercicios de rendición de cuentas y focalizar la promoción de los espacios y mecanismos para la participación ciudadana en la gestión pública.

Así mismo, permite identificar trámites o gestiones con mayor demanda y a partir de allí priorizar su simplificación, divulgación de información o asignación de recursos físicos, tecnológicos o administrativos para su gestión oportuna. Por su parte, de la información que se recibe sobre sugerencias se pueden identificar acciones que permitan la mejora del servicio o la gestión institucional, y de la información sobre denuncias se

## Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social.

---

pueden implementar correctivos o controles que mitiguen su ocurrencia y mejorar la confianza de los ciudadanos en la Administración.

Otro insumo indispensable de medición de percepción ciudadana son las encuestas efectuadas a los ciudadanos que han interactuado con la entidad a través de cualquier canal, en las cuales puede evaluarse integralmente el servicio prestado, la calidad de la atención, la cualificación y disposición del servidor público, la calidad, oportunidad y pertinencia de la información recibida, el tiempo real de espera y obtención, el cumplimiento de protocolos de atención, la experiencia del ciudadano y el nivel de satisfacción, entre otros.

Adicionalmente, se plantea efectuar mediciones continuas y periódicas (mínimo dos veces al año) desde el punto de vista del ciudadano, que permitan poner a prueba los procedimientos, protocolos, canales de atención y demás elementos del sistema de servicio al ciudadano en la entidad. Dentro de las herramientas más conocidas en este campo están los ejercicios de ciudadano incógnito o cliente oculto, que consisten en simular un usuario real del trámite o servicio para que interactúe con la entidad y en el proceso, a través de los canales de atención y evalúe tiempos espera y de respuesta, actitudes y aptitudes de los servidores públicos que lo atienden, disponibilidad y actualización de la información, cumplimiento de protocolos y procesos, etc.

En esta misma línea, existen herramientas de journey map, o mapas de experiencia del cliente, que adaptadas a nuestro caso son usadas para plasmar en un mapa o representación gráfica todas las interacciones, canales y elementos con los que interactúa un ciudadano para acceder a un derecho o para cumplir con una obligación, y se indaga en cada una de ellas por sus emociones o sentimientos respecto de la interacción con la entidad.

Así mismo, mediciones tipo sellos excelencia que contemplen la evaluación por parte de los ciudadanos, la academia, entidades públicas y organizaciones internacionales pueden dar una visión integral respecto a la implementación de la política. Finalmente, la entidad debe establecer un cronograma de evaluación de los resultados y avances de su Plan de Acción anual en los aspectos relacionados con el Servicio al Ciudadano.

Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los  
tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y  
Protección Social.

---

Los resultados de estos análisis y mediciones deben integrarse con los resultados de las mediciones del desempeño y gestión de la entidad, deben ser dados a conocer al interior de la entidad en el marco del Comité de Gestión y Desempeño Institucional y deben ser usados como insumos para la identificación de acciones por implementar por parte de la entidad. La evaluación debe ser un proceso permanente y debe retroalimentar la planeación institucional. (Departamento Nacional De Planeación, 2020)

**Marco legal.**

Ley 29 de 1990.

Esta Ley, dicta disposiciones para el fomento de la investigación científica y el desarrollo tecnológico. Hace referencia a la responsabilidad de Estado en el adelanto científico y tecnológico. En este sentido, la Ley conlleva a que el Gobierno debe incorporar la ciencia y la tecnología a los planes y programas de desarrollo económico y social del país y a formular planes de ciencia y tecnología tanto para el mediano como para el largo plazo.

Así mismo, la ley establece la responsabilidad del Gobierno en la asignación de recursos para ciencia y tecnología, así como la priorización y selección de las actividades de investigación científica y desarrollo tecnológico a los cuales deben destinarse los recursos (Congreso de Colombia, 1990).

Decreto 585 de 1991.

Con la expedición de este Decreto, se crea el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología como organismo de dirección del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología y asesor principal en estos temas. Esta instancia se encarga principalmente de aprobar políticas, estrategias, planes, programas y mecanismos de cooperación con otros países

Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los  
tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y  
Protección Social.

---

encaminados a consolidar comunidades científicas, información científica y tecnológica, comunicación y difusión, prospectiva, regionalización, estímulo a investigadores y apoyo al desarrollo institucional (Ministro de Gobierno de la República de Colombia Delegatario de Funciones Presidenciales, 1991).

De otra parte, este Decreto asigna funciones adicionales a Colciencias como institución con autoridad en materia de investigación, ciencia y tecnología. Entre las más importantes se encuentran, evaluar los proyectos de investigación y las necesidades de importación de bienes y equipos para actividades científicas y tecnológicas de las universidades estatales con el fin de que el Ministerio de Hacienda incluya dentro del presupuesto las sumas necesarias para financiar la adquisición de estos.

Ley 1286 de 2009.

Mediante esta importante norma legal, el Gobierno Nacional modifica la Ley 29 de 1990, elevando a Colciencias a la categoría de Departamento Administrativo. Adicionalmente se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia (SNCTI), con lo cual, como se aprecia, la consolidación de este incluye el componente de innovación.

Adicionalmente, el fortalecimiento del SNCTI, está encaminado a lograr un modelo productivo sustentado en la ciencia, la tecnología y la innovación, para darle valor agregado a los productos y servicios de nuestra economía y propiciar el desarrollo productivo y una nueva industria nacional.

De otra parte, la ley permite definir las bases para la formulación de un Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, e incorporar estos temas como ejes transversales de la política económica y social del país, permitiendo fortalecer la incidencia del SNCTI en el entorno social y económico, regional e internacional, para desarrollar los sectores productivo, económico, social y ambiental de Colombia, a través de la formación de ciudadanos integrales, creativos, críticos, proactivos e innovadores, capaces de tomar decisiones trascendentales que promuevan el emprendimiento y la creación de empresas

Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los  
tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y  
Protección Social.

---

y que influyan constructivamente en el desarrollo económico, cultural y social (Congreso de la República, 2009).

Ley 1753 de 2015.

Es la ley del plan nacional de desarrollo 2014 – 2018: “Todos por un Nuevo país”. En el artículo 186, crea el Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCCTel) como un conjunto de leyes, políticas, estrategias, metodologías, técnicas y mecanismos, que implica la gestión de recursos humanos, materiales y financieros de las entidades de la administración pública en coordinación con los del sector privado, así como las entidades del Estado responsables de la política y de la acción en los temas relacionados con la política competitividad, productividad e innovación (Congreso de la República de Colombia, 2015).

Dentro de este sistema, se crean las Comisiones Regionales de Competitividad cuyo rol es el de servir de escenario de diálogo, coordinación y articulación de instancias en temas de competitividad e innovación entre el sector público, productivo y la academia, en el nivel regional (Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación, 2016).

La importancia de esta norma radica en la vinculación de los temas de ciencia, tecnología e innovación con los temas de competitividad, lo cual conlleva a que los resultados de las iniciativas en materia de ciencia, tecnología e innovación se ven reflejados en la competitividad de las regiones.

En este sentido, otro aspecto importante de esta ley es la descentralización de la agenda relacionada con los temas de competitividad, ciencia, tecnología e innovación, los cuales, hasta entonces se venían administrando con un enfoque muy centralizado en los actores del Gobierno Nacional y sin el suficiente impacto en las regiones.

Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los  
tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y  
Protección Social.

---

Decreto 584 de 2017.

Este decreto reglamenta los Consejos Departamentales de Ciencia, Tecnología e Innovación (CODECTI), son la instancia asesora de los Gobiernos Departamentales, encargados de orientar la formulación, implementación y gestión de políticas públicas de ciencia, tecnología e innovación a nivel territorial. Lo anterior, de forma articulada con el ente rector del SNCTI, Colciencias.

Con este propósito, los CODECIT se encargan de articular y coordinar a los actores de la CTel a nivel departamental, estableciendo mecanismos e instancias de cooperación y apoyo interinstitucional. Adicionalmente, orientan y proponen la formulación, implementación y gestión de las políticas públicas de CTel a nivel territorial, garantizando la articulación para implementar las políticas nacionales en la materia (Presidente de la República de Colombia, 2017).

Este decreto es importante porque permite evidenciar el interés desde la presidencia de la república en la implementación de la política de competitividad, ciencia, tecnología e innovación en las regiones, lo que exige el fortalecimiento institucional de las entidades del Gobierno tanto en el nivel nacional como en el territorial. Con esto, se hace necesario que las mismas también tengan prácticas orientadas a la gestión de la innovación, que les permita incrementar sus niveles de desempeño en la gestión que les compete.

## **Diseño Metodológico**

Como se ha esbozado en apartados anteriores, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), es el sistema de gestión que se ha implementado desde el Departamento Administrativo de la Función Pública para ser aplicado en las organizaciones del gobierno en Colombia y es un modelo que está compuesto por 7 dimensiones y 19 políticas de gestión. Dentro de la dimensión de Gestión con valores para el resultado, se cuenta con la política de servicio al ciudadano que “trasciende de la atención oportuna y con calidad de los requerimientos de los ciudadanos; su cabal cumplimiento implica que las organizaciones públicas orienten su gestión a la generación de valor público y garanticen el acceso a los derechos de los ciudadanos y sus grupos de valor” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021)

Un análisis detallado de la política de servicio al ciudadano permite establecer que la misma tiene relación con buena parte de las siete dimensiones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). Existe una relación con la dimensión de Talento Humano, en razón a que el servicio al ciudadano implica generar acciones desde la gestión estratégica del talento en cuanto a formación, incentivos, entre otros aspectos. Se presenta relación con la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación, en la medida en que las acciones dentro de la política del servicio al ciudadano implican una planeación que a su vez requiere la identificación y caracterización de usuarios, ciudadano y grupos de interés.

Existe relación con la dimensión de gestión con valores para resultados en la medida en que los usuarios, ciudadanos y grupos de valor, muestran interés en conocer sobre los resultados de la gestión de las organizaciones públicas. También puede evidenciarse una relación con la dimensión de información y comunicación en la medida en que “el servicio al ciudadano tiene como base la información y comunicación entre las instituciones que conforman el Estado con sus ciudadanos y los diferentes grupos de valor” (Departamento Nacional de Planeación, 2021).

La política de servicio al ciudadano también presenta correspondencia con la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación debido a que esta última

Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los  
tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y  
Protección Social.

---

“contribuye a generar una oferta institucional, adecuada a las necesidades de los ciudadanos a partir de los cuatro ejes propuestos para esta dimensión en el MIPG: i) generación y producción de conocimiento, ii) herramientas de uso y apropiación, iii) analítica institucional y iv) cultura del compartir y difundir” (Departamento Nacional de Planeación, 2021).

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, es oportuno señalar que la política de servicio al ciudadano tiene un carácter transversal que comprende relaciones de afinidad y correspondencia con todas las dimensiones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión “incorporando en cada una de ellas componentes o líneas de trabajo que debían fortalecerse al interior de las entidades para mejorar la efectividad, la colaboración y la eficiencia de las mismas, y sus capacidades para atender oportunamente y con calidad los requerimientos de los ciudadanos” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021).

A partir de lo planteado en el manual operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, la identificación de los diferentes momentos mediante los cuales la ciudadanía decide interactuar con el Estado, las entidades del sector público (en este caso el Ministerio de Salud y Protección Social), deben formular acciones para garantizar las condiciones y capacidades institucionales que permitan una efectiva apertura al diálogo con los diferentes grupos de valor de cada institución pública, y el acceso real y efectivo a sus derechos (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021).

Se identifican cuatro escenarios relevantes en los cuales un ciudadano o grupo de valor interactúa con una misma entidad (Departamento Nacional de Planeación, 2021):

Ciudadano que consulta información pública.

Ciudadano que hace trámites o accede a servicios de la entidad pública.

Ciudadano que hace denuncias, interpone quejas, reclamos o exige cuentas a la entidad pública.

Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social.

---

Ciudadano que participa haciendo propuestas a las iniciativas, políticas o programas liderados por la entidad, o que desea colaborar en la solución de problemas de lo público.

Con base en lo anterior, se diseñó un modelo que contempla categorías y características del servicio al ciudadano, así como sus diferentes áreas de desempeño, las cuales, de conformidad con el Modelo integrado de Planeación y Gestión, están presentes en las organizaciones del sector gobierno y por ende en el Ministerio de Salud y Protección Social. El modelo contempla doce (12) categorías como se presenta en la Ilustración 7: Caracterización usuarios y medición de percepción, formalidad de la dependencia o área, procesos, atención incluyente y accesibilidad, sistemas de información, publicación de información, canales de atención, protección de datos personales, gestión de PQRSD, gestión del talento humano, control y buenas prácticas.



Ilustración 7. Modelo de servicio al ciudadano en organizaciones gubernamentales. Fuente: adaptado de Departamento Nacional de Planeación (2020). Actualización de lineamientos de la política pública de servicio al ciudadano. [https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/38139874/2021-03-23\\_Politica\\_servicio\\_al\\_ciudadano\\_actualizada.pdf](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/38139874/2021-03-23_Politica_servicio_al_ciudadano_actualizada.pdf)

Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los  
tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y  
Protección Social.

En cada una de las categorías se identifican características que deben ser abordadas desde la gestión de las entidades del sector gobierno en relación con la implementación de la política del servicio al ciudadano, como se presenta en la Tabla 2.

Tabla 2. Características para la gestión del servicio al ciudadano en entidades del gobierno

Categoría	Características
Caracterización usuarios y medición de percepción	Caracterización de ciudadanos, usuarios o grupos de interés atendidos
	Análisis de datos sobre la percepción del cliente o usuario, con respecto a los productos o servicios ofrecidos
	Análisis de datos sobre la percepción del cliente o usuario, con respecto a los trámites y procedimientos de cara al ciudadano.
Formalidad de la dependencia o área	Conocimiento de la dependencia o área formal encargada de recibir, tramitar y resolver las quejas, sugerencias y reclamos
	Orientación recibida por la dependencia de Servicio al Ciudadano sobre los trámites y servicios de la entidad
	Inclusión de las temáticas de servicio al ciudadano en los Plan Estratégicos
	Inclusión de temas relacionados con servicio al ciudadano en el Comité Institucional de Gestión y Desempeño
Procesos	Procesos o procedimientos de servicio al ciudadano documentados e implementados (peticiones, quejas, reclamos y denuncias, trámites y servicios)
Atención incluyente y accesibilidad	Accesibilidad a los espacios físicos conforme a lo establecido en la NTC 6047

Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social.

Categoría	Características
	<p>Atención accesible, contemplando las necesidades de la población con discapacidades como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visual</li> <li>- Auditiva</li> <li>- Cognitiva</li> <li>- Mental</li> <li>- Sordoceguera</li> <li>- Múltiple</li> <li>- Física o motora</li> </ul> <hr/> <p>Mecanismos de atención especial y preferente para infantes, personas en situación de discapacidad, embarazadas, niños, niñas, adolescentes, adulto mayor y veterano de la fuerza pública y en general de personas en estado de indefensión y o de debilidad manifiesta</p> <hr/> <p>Recursos de presupuesto destinados para garantizar el acceso real y efectivo de las personas con discapacidad a los servicios que ofrece</p>
Sistemas de información	<p>Sistema de información para el registro ordenado y la gestión de peticiones, quejas, reclamos y denuncias</p> <hr/> <p>El sistema de información para el registro ordenado y la gestión de peticiones, quejas, reclamos y denuncias incorpora los siguientes criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe un responsable(s) de la administración del Sistema</li> <li>- Permite adjuntar archivos y/o documentos</li> <li>- Brinda opciones para que el ciudadano pueda elegir el medio por el cual quiere recibir la respuesta</li> <li>- Permite la protección de los datos personales de los usuarios.</li> <li>- Permite la centralización de todas las peticiones, quejas, reclamos y denuncias, que ingresan por los diversos medios o canales</li> <li>- Cuenta con un enlace de ayuda en donde se detallen las características, requisitos y plazos de respuesta de cada tipo de</li> </ul>

Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social.

Categoría	Características
	<p>solicitud.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Emite mensaje de confirmación del recibido por parte de la entidad</li> <li>- Emite mensaje de falla, propio del aplicativo, indicando el motivo de la misma y la opción con la que cuenta el peticionario</li> <li>- Permite hacer seguimiento al ciudadano del estado de la petición, queja, reclamo y denuncia</li> <li>- Permite monitorear la recepción y respuesta oportuna de peticiones, quejas, reclamos y denuncias.</li> <li>- Asigna único y consecutivo número de radicado e radicado de PQRS y otras comunicaciones oficiales, independiente del canal de ingreso (presencial, telefónico, correo electrónico, web, etc.)</li> </ul> <hr/> <p>Consultar en línea de bases de datos con información relevante para el ciudadano</p>
Publicación de información	<p>Publicidad de la siguiente información en lugares visibles (diferentes al medio electrónico) y de fácil acceso al ciudadano:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Localización física de sede central y sucursales o regionales</li> <li>- Horarios de atención de sede central y sucursales o regionales</li> <li>- Teléfonos de contacto, líneas gratuitas y fax</li> <li>- Carta de trato digno</li> <li>- Listado de trámites y servicios</li> <li>- Responsable (dependencia o nombre o cargo) de la atención de peticiones, quejas, reclamos y/o denuncias</li> <li>- Correo electrónico de contacto de la Entidad</li> <li>- Noticias</li> <li>- Información relevante de la rendición de cuentas</li> <li>- Calendario de actividades</li> </ul> <hr/> <p>Publicación en el sitio web oficial, en la sección de transparencia y acceso a la información pública:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mecanismos para la atención al ciudadano</li> <li>- Localización física, sucursales o regionales, horarios y días de atención al público</li> </ul>

Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social.

Categoría	Características
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Derechos de los ciudadanos y medios para garantizarlos (Carta de trato digno)</li> <li>- Mecanismos para presentar quejas y reclamos en relación con omisiones o acciones de la Entidad</li> <li>- Informe de peticiones, quejas, reclamos, denuncias y solicitudes de acceso a la información</li> </ul> <hr/> <p>Información en el sitio web dirigida a diferentes grupos de población</p> <hr/> <p>Actualización frecuente de información sobre la oferta Institucional en los diferentes canales de atención</p>
Canales de atención	<p>Suficiencia y adecuación de los canales y/o espacios de la entidad para interactuar con ciudadanos, usuarios o grupos de interés</p> <hr/> <p>Protocolos de servicio en todos los canales dispuestos para la atención ciudadana</p> <hr/> <p>Atención por lo menos durante 40 horas a la semana</p> <hr/> <p>Sistema de turnos acorde con las necesidades del servicio</p> <hr/> <p>Disponibilidad de oficinas o ventanillas únicas en donde se realice la totalidad de la actuación administrativa que implique la presencia del peticionario</p>
Protección de datos personales	<p>Política de tratamiento de datos personales y lineamientos para la protección y conservación de datos personales.</p> <hr/> <p>Divulgación de la política de tratamiento de datos personales mediante aviso de privacidad, en la página web y personalmente al titular en el momento de la recolección de los datos</p> <hr/> <p>Autorización del ciudadano para la recolección de los datos personales</p>

Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social.

Categoría	Características
	<p>Administración de la información existente en sus bancos de datos</p> <hr/> <p>Supresión de los datos personales una vez cumplida la finalidad del tratamiento de estos</p>
Gestión de PQRSD	<p>Reglamento interno para la gestión de las peticiones y quejas recibidas</p> <hr/> <p>Mecanismos de seguimiento a las peticiones de los ciudadanos</p> <hr/> <p>Formulario Web para la recepción de peticiones, quejas, reclamos y denuncias</p> <hr/> <p>Reglamento de peticiones, quejas y reclamos, lineamientos para la atención y gestión de peticiones verbales en lenguas nativas</p> <hr/> <p>Mecanismos para recibir y tramitar las peticiones interpuestas en lenguas nativas o dialectos oficiales de Colombia, diferentes al español</p> <hr/> <p>Mecanismos para dar prioridad a las peticiones relacionadas con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El reconocimiento de un derecho fundamental</li> <li>- Peticiones presentadas por menores de edad</li> <li>- Peticiones presentadas por periodistas</li> </ul> <hr/> <p>Elaboración de informes de peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias con una frecuencia trimestral o mayor.</p> <hr/> <p>Cumplimiento de los términos legales para responder las peticiones y consultas</p>
Gestión del talento humano	Mecanismos de evaluación periódica del desempeño de sus servidores en torno al servicio al ciudadano

Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social.

Categoría	Características
	Inclusión en el Plan Institucional de Capacitación, de lo relacionado con la política de servicio al ciudadano
Control	La Oficina de Control Interno vigila que la dependencia de servicio al ciudadano, preste atención al ciudadano de acuerdo con las normas legales vigentes
	Informe semestral de la Oficina de Control Interno sobre el cumplimiento de las obligaciones legales por parte de la dependencia de servicio al ciudadano
Buenas prácticas	Atención en jornada continua
	Atención en horarios adicionales
	Posibilidad de realizar peticiones, quejas, reclamos y denuncias a través de dispositivos móviles

Fuente: Adaptado de Departamento Nacional de Planeación (2020). Actualización de lineamientos de la política pública de servicio al ciudadano.

[https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/38139874/2021-03-23\\_Politica\\_servicio\\_al\\_ciudadano\\_actualizada.pdf](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/38139874/2021-03-23_Politica_servicio_al_ciudadano_actualizada.pdf)

Con base en los criterios, categorías y características anteriormente presentados, se constituye la metodología utilizada para realizar el diagnóstico situacional interno para conocer las capacidades del Ministerio de Salud y Protección Social en relación con la innovación en los tramites en línea dirigidos al ciudadano, lo cual permitirá realizar la propuesta de modelo de innovación para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social, así como proponer el plan de acción e indicadores para el monitoreo de la implementación del modelo de innovación para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social.

## Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social.

---

Con este propósito se diseñó un instrumento de medición tipo encuesta en clave de las categorías y características anteriormente presentadas. La encuesta se aplicará a dos grupos de población: 1) Hacia el interior del Ministerio de Salud y Protección Social se seleccionará un grupo de veinte (20) servidores de los niveles directivo, asesor y profesional, para conocer su percepción sobre la gestión interna de los trámites en línea del Ministerio de Salud y Protección Social. 2) Se aplicará el instrumento de medición a usuarios de los trámites en línea del Ministerio de Salud y Protección Social. Los instrumentos de encuesta se presentan en los anexos A y B del presente trabajo.

### **Tipo de investigación**

Debido a que en el presente trabajo se analiza la gestión innovación orientada al servicio al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social como entidad pública, a partir de modelos de gestión de la innovación y de experiencia del servicio en otros contextos empresariales tanto privados como públicos, y particularmente tomando como referente el Modelo Integrado de Planeación y Gestión así como en el modelo de gestión del servicio al ciudadano presentado en el apartado anterior, el presente trabajo de investigación se enmarca dentro de las características de un estudio correlacional.

Lo anterior, teniendo en cuenta lo expresado por Sampieri (2014) en relación con que los estudios correlacionales mediante un patrón o modelo predeterminado o predecible asocian variables para un grupo o población: “Este tipo de estudios tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (Herández Sampieri, 2014).

### **Diseño del estudio.**

En relación con el diseño del presente trabajo de investigación, en el desarrollo de este no se hacen variar ni se manipulan intencionalmente las variables, sino que se observa el comportamiento de estas a través del comportamiento del modelo en la entidad objeto de estudio Ministerio de Salud y Protección Social, con el fin de analizar el comportamiento de cada una de las variables a través de la evaluación y análisis de las características que las componen. Con esto, de conformidad con lo planteado por Sampieri (2014), el presente estudio corresponde a una investigación no experimental cuantitativa (Herández Sampieri, 2014).

En cuanto a los datos que se obtienen como objeto de estudio, se menciona que los mismos corresponden a un periodo específico única de tiempo: Tanto para la encuesta interna como la medición externa, se realizó la captura de datos durante el mes de mayo de 2022. Esto teniendo en cuenta que la intencionalidad del estudio es describir las variables del modelo de gestión del servicio al ciudadano y realizar el análisis de su incidencia e interrelación en un momento dado. Por lo anterior, según lo concebido por Sampieri (2014), el presente estudio corresponde a una investigación transeccional o transversal (Herández Sampieri, 2014).

### **Población y muestra.**

Como se mencionó anteriormente, los datos e información para la realización del presente trabajo de investigación se obtienen de dos grupos de población:

La encuesta interna se aplicó a través de un muestreo no probabilístico a 20 servidores públicos de los niveles directivo, aseso y profesional del Ministerio de Salud y Protección Social, teniendo en cuenta que la selección de los individuos obedeció a las características propias de la investigación, con el propósito de obtener una percepción interna que complemente el diagnóstico organizacional en relación con los elementos del modelo de gestión de servicio al ciudadano.

Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social.

---

En cuanto a la encuesta externa dirigida a usuarios de los trámites y servicios en línea del Ministerio de Salud y Protección Social, los datos e información para la realización del presente trabajo de investigación se obtienen de una muestra correspondiente a personas entre 18 y 60 años que hayan tenido acceso a solicitud de trámites y servicios del Ministerio de Salud y Protección Social a través de canales de atención digital (en línea) durante el mes de mayo de 2022.

Con las anteriores características de la muestra se tiene un marco muestral de 67 personas. Para la determinación del tamaño de la muestra se aplicó la fórmula que se presenta en la Ilustración 8.

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left( \frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Ilustración 8. Fórmula para cálculo del tamaño de la muestra. Fuente: Gallego, C.F. (2004)

En donde:

N: Tamaño de la población (67 personas)

e: Margen de error (5%)

z: Puntuación z (Para un nivel de confianza del 95%, z=1.96)

Al realizar el cálculo de la fórmula se obtiene una muestra de 58 personas a los cuales se les debe aplicar la encuesta. Una vez definidas las características de la muestra, la selección de estas se realizará de manera aleatoria mediante muestreo probabilístico.

La selección de la muestra de participantes de la encuesta se realizó de manera aleatoria, teniendo en cuenta que en la misma deben estar involucradas personas que accedieron a los trámites en línea del Ministerio de Salud y Protección Social:

Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los  
tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y  
Protección Social.

---

Autorización del ejercicio de la especialidad de anestesiología.

Certificación de necesidades de recurso humano.

Inscripción servicio social obligatorio.

## **Diagnóstico Organizacional**

El diagnóstico organizacional se define como la analítica de proporcionar a las organizaciones oportunidades de mejora, todo esto a través de un análisis profundo que permita conocer las debilidades y fortalezas de la empresa u organización.

Para el diagnóstico organizacional del Ministerio de Salud y Protección Social se implementaron tres etapas: Recolección, organización y análisis de datos, este diagnóstico se implementó mediante la metodología de encuestas a empleados con el fin de obtener información de acuerdo con los procesos que lleva la entidad con respecto a los tramites de servicio al cliente en los canales digitales, la descripción de cada una de las etapas se describe a continuación:

### Recolección de la información

En esta primera etapa se debe considerar la búsqueda de herramientas, información y procedimientos a utilizar; los métodos para la recolección de la información, tales como cuestionarios, entrevistas y los aquellos utilizados mediante la observación.

### Organización de la información.

En esta segunda etapa, el diseño de los procedimientos para procesar la información, el almacenamiento adecuado de los datos y la organización de la información permitirá el cliente el acceso fácil y rápido.

### Análisis e interpretación de la información.

## Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social.

---

En esta última se analiza y examina cada parte de la información recolectada, con el propósito de dar respuesta a las preguntas planteadas al inicio de la investigación, este análisis se realizó por medio del programa Microsoft Excel, y con ayuda del programa Power BI, el cual permitió el análisis y la visualización de datos de manera más amigable con el usuario final.

### Desarrollo del instrumento de medición:

Se desarrollo una encuesta la cual fue aplicada a los funcionarios del Ministerio de Salud y Protección Social con el fin de identificar y realizar el diagnóstico situacional interno para conocer las capacidades de la organización en relación con la innovación en los tramites en línea dirigidos al ciudadano, para la realización de la encuesta se tuvieron en cuenta las dimensiones del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG), y el desarrollo de 32 preguntas que permitieron identificar el estado actual de la innovación en los tramites orientados al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social.

Luego de la consolidación y redacción de las preguntas se procedió a implementar un formulario el cual contenía 32 preguntas haciendo uso del programa Microsoft forms, y utilizando la escala de medición Net Promoter Score (NPS)®.

El Net Promoter Score es un indicador que se utiliza en los programas de experiencia del cliente. Sirve para determinar la lealtad de los clientes a una empresa. Se mide a través de una encuesta que tiene una única pregunta y se informa con un número que va de -100 a +100. El objetivo, naturalmente, es obtener una puntuación más alta.

Los encuestados deben dar su respuesta dentro de una escala que va de 0 (nada probable) a 10 (sumamente probable) y, dependiendo de sus respuestas, se los organiza en tres categorías, que permiten calcular el resultado:

Promotores son aquellos que responden 9 o 10. Por lo general, son clientes leales y entusiastas.

## Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social.

---

Pasivos son aquellos que responden 7 u 8. Están satisfechos con el servicio, pero no lo suficiente como para considerarse promotores.

Detractores son aquellos que responden de 0 a 6. Son clientes insatisfechos que es poco probable que vuelvan a comprar e, incluso, podrían desalentar a otros de hacerlo.

### ¿Cómo se calcula el Net Promoter Score?

Es muy sencillo calcular la puntuación NPS final: solo se debe restar el porcentaje de detractores del porcentaje de promotores.

Por ejemplo, si el 10 % de los encuestados son detractores, el 20 % son pasivos y el 70 % son promotores, su puntuación NPS será  $70 - 10 = 60$ . (Qualtrics, 2022)



Ilustración 9 Net Promoter Score. Fuente: Qualtrics (2022). <https://www.qualtrics.com/es-la/gestion-de-la-experiencia/cliente/net-promoter-score/>

Luego de terminar con la recolección de datos se procedió con la fase de organización de la información haciendo uso de la herramienta Microsoft Excel, en este paso se filtró toda la información relevante, se eliminaron datos innecesarios y organizo la información para proceder con el análisis de datos.

La visualización y análisis de los datos se realizaron mediante el software de Microsoft Power BI, en el cual se desarrolló un cuadro de mando integral el cual permitió visualizar

## Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social.

los resultados de las encuestas de manera sencilla con el fin de analizar los datos obtenidos y con base en ellos hacer el diagnostico situacional de la entidad.

A continuación, se presenta una imagen de captura de pantalla de la encuesta implementada en la plataforma Microsoft Forms:

Microsoft Forms

Int Encuesta para determinar la innovación en los tramites en línea en el Ministerio de Salud.

La encuesta tardará aproximadamente 35 minutos en completarse.  
Se realiza esta encuesta con el fin de realizar el diagnóstico situacional interno para conocer las capacidades del Ministerio de Salud y Protección Social en relación con la innovación en los tramites en línea dirigidos al ciudadano.

\* Obligatorio

1. Para la gestión de los trámites y servicios, ¿se tiene en cuenta la caracterización de ciudadanos, usuarios o grupos de interés atendidos? \*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada probable Muy probable

2. En la gestión de los trámites y servicios, ¿se recopilan y analizan los datos sobre la percepción del cliente o usuario, con respecto a los productos o servicios ofrecidos y si estos cumplen sus expectativas? \*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada probable Muy probable

Ilustración 10 Encuesta interna. Fuente. Elaboración propia (2022)

<https://forms.office.com/pages/responsepage.aspx?id=WbVvwGgbhEuhT0fQ2Delq2dlvprLczRlio7p9ljJhRNUMkvQRIFHUVdFVFVXUk85RVU4MExHUk9DSy4u>

Luego de la aplicación del instrumento se procedió a la implementación de este, este fue difundido a los funcionarios del Ministerio de Salud y Protección Social, obteniendo la respuesta de 28 personas, posteriormente se procedió a filtrar la información y ordenarla de manera adecuada eliminando datos erróneos o incensarios para el análisis de datos.

## Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social.

	A	B	C	F	G	H	I	J	K	L	M	N	
1	10	Hora de inicio	Hora de finalización	Para la gestión de l...	En la gestión de los	¿Las temáticas de s...	¿En el Comité Instit...	¿Se han realizado?	Califique las acciones	¿Las acciones para	Califique los mecan...	Dentro del presupu...	¿El Mi...
2	1	5/26/22 14:58:27	5/26/22 15:07:37	6	5	7	8	7	7	5	6	6	6
3	2	5/26/22 15:02:46	5/26/22 15:07:47	1	1	2	10	8	10	10	8	7	7
4	3	5/26/22 16:33:06	5/26/22 16:40:58	7	6	9	10	7	7	7	7	7	10
5	4	5/26/22 18:34:32	5/26/22 18:35:59	6	3	8	6	8	5	7	8	7	7
6	5	5/27/22 8:06:13	5/27/22 8:10:07	10	9	9	9	9	9	8	8	8	8
7	6	5/31/22 16:47:15	5/31/22 16:50:31	8	7	5	6	6	6	6	6	6	6
8	7	5/31/22 16:50:33	5/31/22 16:56:01	7	2	3	5	7	8	8	6	6	6
9	8	5/31/22 17:00:33	5/31/22 17:07:13	7	7	8	8	6	5	5	7	7	7
10	9	5/31/22 17:09:25	5/31/22 17:11:51	9	9	10	9	9	9	9	9	9	9
11	10	5/31/22 17:02:55	5/31/22 17:13:12	8	6	6	6	6	6	6	6	6	7
12	11	5/31/22 17:04:25	5/31/22 17:13:26	7	7	6	7	7	7	7	6	7	7
13	12	5/31/22 17:46:07	5/31/22 17:47:59	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
14	13	5/31/22 17:51:26	5/31/22 17:53:47	5	5	8	5	5	7	8	8	7	6
15	14	5/31/22 17:51:07	5/31/22 18:13:05	10	10	10	10	10	10	10	10	9	9
16	15	5/31/22 18:06:00	5/31/22 18:15:13	6	3	8	6	6	6	7	6	4	4
17	16	5/31/22 18:44:25	5/31/22 18:49:46	9	9	10	10	7	7	9	10	9	10
18	17	5/31/22 19:07:11	5/31/22 19:08:51	9	8	9	8	9	9	9	9	8	8
19	18	6/1/22 8:01:02	6/1/22 8:04:51	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
20	19	6/1/22 8:13:01	6/1/22 9:11:26	7	8	8	8	8	8	7	7	8	8
21	20	6/1/22 9:18:43	6/1/22 9:19:37	5	5	5	5	5	7	7	8	8	8
22	21	6/1/22 9:28:37	6/1/22 9:55:35	7	7	7	7	8	8	8	8	8	8
23	22	6/1/22 9:49:24	6/1/22 9:59:24	10	10	10	10	9	9	10	10	10	10
24	23	6/1/22 10:49:43	6/1/22 10:54:59	5	7	8	7	7	7	7	7	7	7
25	24	6/1/22 13:41:05	6/1/22 13:43:38	9	8	10	9	8	9	10	9	9	9
26	25	6/1/22 13:58:08	6/1/22 14:04:00	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
27	26	6/1/22 17:03:37	6/1/22 17:04:34	7	6	9	9	8	8	9	7	8	8
28	27	6/1/22 17:29:58	6/1/22 18:06:46	10	5	10	5	9	8	10	7	10	10
29	28	6/2/22 8:12:53	6/2/22 8:18:00	8	3	7	7	7	7	7	5	7	7

Ilustración 11 Análisis de datos de encuesta. Fuente. Elaboración propia (2022)

Luego de organizar la información se procedió con la fase de análisis e interpretación de la información, haciendo uso de la herramienta Microsoft Forms y Power BI, en el primer programa se analizó mediante la herramienta Net Promoter Score los resultados obtenidos en cada una de las preguntas y se analizó cada una de ellas, en este apartado se obtuvieron respuestas dentro de una escala que va de 0 (nada probable) a 10 (sumamente probable) y, dependiendo de sus respuestas, se los organiza en tres categorías, que permiten calcular el resultado:

Promotores son aquellos que responden 9 o 10. Por lo general, son clientes leales y entusiastas.

Pasivos son aquellos que responden 7 u 8. Están satisfechos con el servicio, pero no lo suficiente como para considerarse promotores.

Detractores son aquellos que responden de 0 a 6. Son clientes insatisfechos que es poco probable que vuelvan a comprar e, incluso, podrían desalentar a otros de hacerlo.

## Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social.

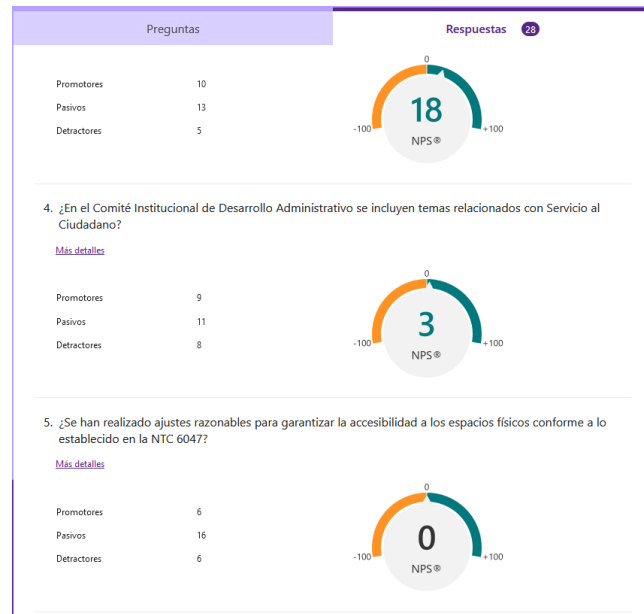


Ilustración 12 Análisis de resultados. Fuente. Elaboración propia (2022)

Finalmente se realizó la implementación de un tablero de visualizaciones en la plataforma Power BI el cual permite visualizar todos los componentes evaluados en la encuesta y a su vez permite modificar parámetros para obtener ciertos resultados

Luego de esto se realizó un análisis de los resultados en el cual se resumen todas las etapas del proceso y se describe la situación actual; se analizan fortalezas; y se realiza un enfoque en las oportunidades de mejora como resultado de los ítems y temáticas obtenidas por medio de la encuesta a los funcionarios de la entidad.

# Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social.

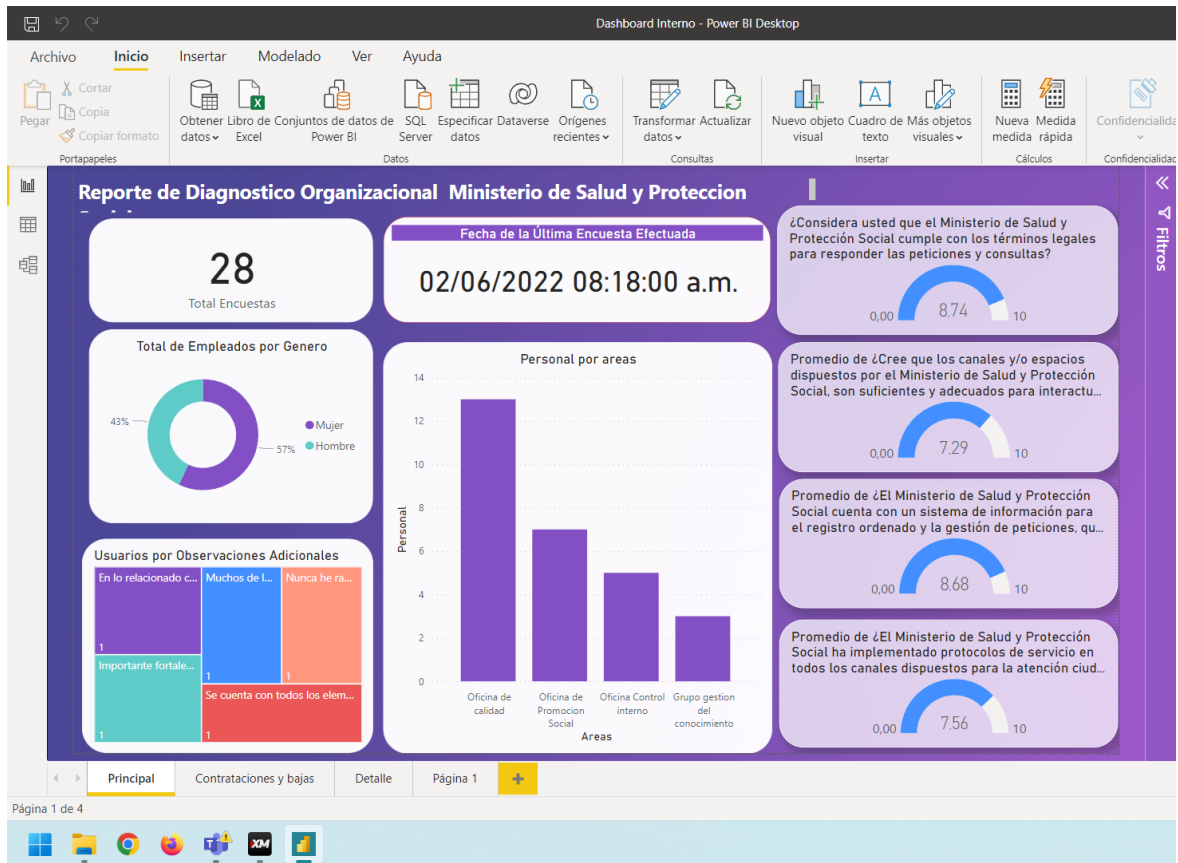


Ilustración 13 Dashboard Análisis de resultados. Fuente. Elaboración propia (2022)

## Análisis de los resultados

### Situación actual:

La entidad cuenta con unos procesos de atención al cliente para tramites de servicios al ciudadano los cuales funcionan de manera adecuada.

La entidad cuenta con un área encargada del proceso de tramites en línea de servicio al ciudadano.

La entidad cuenta con los canales necesarios de comunicación con los ciudadanos.

La entidad implemento los procesos de atención al ciudadano de acuerdo con las políticas establecidas por el gobierno nacional.

## Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social.

---

Los tramites del Ministerio de Salud y Protección Social son atendidos de manera electrónica y los tiempos de respuesta están dentro de los plazos establecidos por el gobierno nacional.

### **Fortalezas:**

Dentro de la entidad se encuentran implementados los procesos de tramites en línea al ciudadano.

La entidad cuenta con la infraestructura necesaria (Hardware y Software) para soportar los tramites y servicios orientados al ciudadano de manera electrónica.

La entidad a su vez dispone un canal de atención al ciudadano de manera presencial el cual sirve de respaldo en caso de falla de alguno de los sistemas virtuales.

La entidad desarrollo sus procedimientos y protocolos de acuerdo con el MIPG, lo que le permite apalancarse en las vivencias y experiencias de otras entidades del sector público.

La entidad cuenta con personal capacitado para atender los tramites y servicios en línea orientados al ciudadano.

### **Acciones de mejora:**

De acuerdo con los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los funcionarios del Ministerio de Salud y Protección Social, la percepción de la gestión de los tramites y servicios en línea orientados al ciudadano es buena ubicándose en el rango de promotores en la mayoría de las preguntas realizadas, es decir que están de acuerdo con la afirmación.

Es necesaria la implementación de mejora continua de los procesos de atención al ciudadano para tramites y servicios en línea para el ciudadano, lo cual le permitirá a la entidad mantener optimizados sus procesos día tras día.

Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los  
tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y  
Protección Social.

---

Se sugiere el fortalecimiento del canal de atención al ciudadano por medio de redes sociales, ya que los tiempos de respuesta por medio de estos canales son muy largos o muchas veces no se obtiene respuesta de estos.

Se sugiere dar más celeridad a los tramites y servicios, así mismo como el fortalecimiento del área de atención a los ciudadanos con el fin de optimizar los procesos y mejorar los tiempos de respuesta.

### **Plan de Intervención**

A partir de los resultados del diagnóstico organizacional, teniendo en cuenta los resultados del ejercicio de referenciación y los lineamientos de la política de servicio al ciudadano establecidos por el Departamento Nacional de Planeación, se encuentran áreas de oportunidad dentro del Ministerio de Salud y Protección Social, para intervención, innovación y mejora en cuanto a la gestión del servicio al ciudadano desde la planeación del servicio al ciudadano, la gestión del talento humano orientada al servicio al ciudadano, la comunicación asertiva y lenguaje claro, la integridad pública en la relación con los ciudadanos, la gestión con valores para resultados, el acceso de los ciudadanos a la información pública, la simplificación de trámites, la información y comunicación con los ciudadanos y la gestión del conocimiento y la innovación orientada al servicio al ciudadano (Departamento Nacional de Planeación, 2021).

En este sentido, se propone un modelo de innovación para los tramites en línea y en general para la gestión del servicio al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social el cual comprende acciones en las áreas esbozadas en el párrafo anterior, como se presenta en la Ilustración 14.

Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social.

---

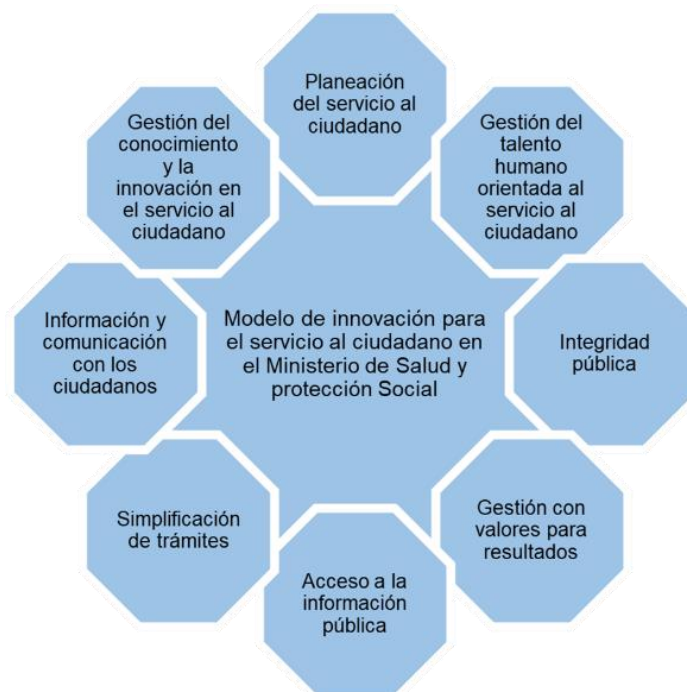


Ilustración 14. Modelo de innovación para la gestión del servicio al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social. Fuente: Adaptado de Departamento Nacional de Planeación (2020). [https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/38139874/2021-03-23\\_Politica\\_servicio\\_al\\_ciudadano\\_actualizada.pdf](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/38139874/2021-03-23_Politica_servicio_al_ciudadano_actualizada.pdf)

En relación con la *planeación del servicio al ciudadano*, se propone que el Ministerio de Salud y Protección Social (MinSalud) realice y actualice por lo menos una vez al año la caracterización de ciudadanos, usuarios y grupos de interés con la participación de dependencias misionales y de apoyo a la gestión que permitan el conocimiento de las características y necesidades de la población a atender por parte de la entidad.

Con el insumo anterior, se propone que el MinSalud en la formulación del plan de acción de la entidad, se identifiquen acciones que le permitan avanzar en la implementación de la política y en la satisfacción de las necesidades de sus grupos de valor, de tal manera que la gestión institucional logre satisfacer esas necesidades específicas, de tal forma que la priorización y definición de acciones en la planeación, debe analizarse a la luz de los resultados de la caracterización (Departamento Nacional de Planeación, 2021).

## Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social.

---

En el área de gestión del talento humano orientada al servicio al ciudadano, es fundamental considerar que todos los servidores públicos del Ministerio de Salud y Protección Social, dirigen acciones que desarrollan y fortalecen diferentes procesos de cara a la ciudadanía en el marco de sus funciones o actividades (misionales, estratégicas y de apoyo), desde los diferentes roles que desempeñan dentro de la entidad, ya sea mediante la toma de decisiones, la elaboración de actos administrativos o el diseño de políticas públicas e investigaciones, entre otras. Con el quehacer institucional, las acciones de todos los servidores públicos van dirigidas a mejorar el bienestar de los ciudadanos (Departamento Nacional de Planeación, 2021).

En este sentido se deben generar acciones en materia de gestión del talento humano que apunten a:

Conocer protocolos de atención para orientar a los ciudadanos, teniendo en cuenta criterios diferenciales en cuanto a población vulnerable o de especial protección constitucional.

Establecimiento de jornadas de capacitación recurrentes y especializadas en servicio al ciudadano.

Formular o fortalecer estrategias que permitan la apropiación de los principios y valores del servicio público y de su impacto en el bienestar de los ciudadanos.

Responder las peticiones de conformidad con los lineamientos técnicos y jurídicos que rige el quehacer institucional.

Establecimiento de módulos o contenidos sobre comunicación asertiva y lenguaje claro en la relación con el ciudadano.

En el área de *integridad pública*, la misma es entendida como la alineación consistente y el cumplimiento de valores, principios y normas éticas compartidas para dar prioridad al interés general por encima de los intereses particulares— es uno de los pilares del desempeño institucional y una política estratégica para fortalecer la relación entre el Estado y la ciudadanía (Departamento Nacional de Planeación, 2021). En

Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social.

---

esta materia se propone que el Ministerio de Salud y Protección Social desarrolle acciones encaminadas a:

Fortalecer la apropiación del Código de integridad como herramienta pedagógica para promover y fortalecer la ética de lo público y cambios culturales a partir de los principios y valores del ejercicio del servicio público.

Robustecer los mecanismos de control social y denuncia que faciliten el reporte de posibles irregularidades administrativas, casos de corrupción o recomendaciones de mejora.

En el área de gestión con valores para resultados, se debe considera que existen dos ejes de intervención: De la ventanilla hacia afuera y de la ventanilla hacia adentro, en los cuales se propone que el Ministerio de Salud y Protección Social implemente las siguientes acciones (Departamento Nacional de Planeación, 2021):

De la ventanilla hacia adentro:

Desarrollar manuales y protocolos de servicios en los cuales se precisan los lineamientos para la atención a la ciudadanía.

Garantizar que los sistemas de información garantizan la seguridad de la información y la trazabilidad de la interacción con los ciudadanos.

Disponer canales de atención que permitan la accesibilidad de todas las personas, sin importar su condición o características especiales, a la oferta institucional del Ministerio de Salud y Protección Social.

De la ventanilla hacia afuera:

Garantizar la accesibilidad a espacios físicos, mediante el cumplimiento de las disposiciones de la Norma Técnica de Accesibilidad al Medio Físico NTC 6047 de 2013 para los espacios de atención presencial al ciudadano.

Establecer convenios con entidades públicas, como el Instituto Nacional para Ciegos —INCI—, el Instituto Nacional para Sordos —INSOR— o la imprenta nacional

Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social.

---

para ciegos, para acceder a ofertas de capacitación, obtener asistencia técnica y asesoría para la atención de las personas con discapacidad visual y auditiva.

En el área de *acceso a la información pública*, dentro del presente plan de intervención se propone que el Ministerio de Salud y Protección Social realice las siguientes acciones:

Posicionar el conocimiento de dependencia o área formal encargada de recibir, tramitar y resolver los trámite, servicios, quejas, sugerencias y reclamos.

Difundir información de la oferta institucional, políticas, direccionamiento estratégico, planeación y resultados de la gestión a través de diversos canales.

Fortalece los procesos de peticiones optimizando el proceso interno de respuesta, los controles a los mismos y el seguimiento por parte de los usuarios para garantizar los términos y la calidad requerida.

Una de las áreas fundamentales dentro del modelo de gestión de la innovación en el servicio al ciudadano que se propone para el Ministerio de Salud y Protección Social es la de *simplificación de trámites*. Dentro de esta se sugiere desarrollar las siguientes acciones al interior de la entidad:

Identificar y actualizar el portafolio de oferta institucional del Min Salud.

Identificar trámites por simplificar teniendo en cuenta ejercicios de consulta ciudadana.

Afianzar el control social y vigilancia ciudadana a los trámites para evidenciar riesgos de corrupción y acciones de mejora.

En el área de *información y comunicación con los ciudadanos* del modelo presentado, se propone que el MinSalud adelante las siguientes acciones (Departamento Nacional de Planeación, 2021):

Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los  
tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y  
Protección Social.

---

Fortalecer los canales de acceso a la información y oferta pública del Ministerio de Salud y Protección Social, de manera que las personas interesadas, lo hagan de la manera más expedita y fácil posible.

Generar espacios de retroalimentación con la ciudadanía y los grupos de valor que permitan mejorar sus procesos internos y externos, en especial, la difusión de su oferta institucional del Ministerio de Salud y Protección Social.

El área de *gestión del conocimiento y la innovación en el servicio al ciudadano* cobra importante relevancia dentro del presente estudio teniendo en cuenta los objetivos: general y específicos del presente trabajo de investigación y que la misma favorece la identificación y construcción de una oferta institucional, adecuada a las necesidades de los ciudadanos. Dentro de esta área se proponen las siguientes acciones:

Implementar laboratorios de innovación para mejorar el relacionamiento con la oferta del Ministerio de Salud y Protección Social, en lo referente al servicio al ciudadano, y abordar la solución de problemas, por ejemplo, para experimentar alternativas en la simplificación de trámites, hacer más clara la información que se entrega a los ciudadanos, etc. (Departamento Nacional de Planeación, 2021).

Generar alianzas con los grupos de valor, la academia y las entidades privadas para realizar ejercicios de co-creación de servicios que integren saber institucional, saber académico y experiencias significativas.

Utilizar herramientas de analítica institucional para procesar y analizar información sobre la percepción de los grupos de valor y la experiencia del servicio.

El documento resumen del Plan de intervención que permite implementar el modelo de innovación para los tramites en línea y en general para la gestión del servicio al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social, se presenta en el Anexo C. El plan de intervención comprende las actividades a desarrollar en cada categoría, con los indicadores de cumplimiento de cada actividad, los responsables, los recursos identificados y el tiempo de ejecución.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

A continuación, se presentan las conclusiones de la intervención desarrollada en la empresa, así como las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto.

### **Conclusiones**

El análisis de referenciación competitiva (benchmarking) permitió identificar que en las organizaciones del sector gobierno en Latinoamérica, existen una serie de prácticas encaminadas a realizar la gestión de la innovación en la manera como las organizaciones públicas desarrolla su relación con los ciudadanos y grupos de valor. Elementos fundamentales de estas prácticas pueden ser replicados en las organizaciones del sector público en Colombia contextualizándolas de acuerdo con la misionalidad, características, recursos, capacidades y rasgos de cultura de cada organización del sector gobierno.

Se realizo el diagnóstico situacional interno para conocer las capacidades del Ministerio de Salud y Protección Social en relación con la innovación en los tramites en línea dirigidos al ciudadano en los cuales se identificó la situación actual, las fortalezas y los aspectos a mejorar dentro del proceso de atención al ciudadano.

La realización del diagnóstico situacional interno basado en la aplicación de un instrumento de medición para determinar el grado de disposición a la innovación de los trámites en línea desarrollados por el Ministerio de Salud y Protección Social, reconociendo las capacidades del Ministerio de Salud y Protección Social en relación con la innovación en los tramites en línea dirigidos al ciudadano.

De acuerdo con los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de medición (encuesta) realizada a los funcionarios del Ministerio de Salud y Protección Social, la

Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los  
tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y  
Protección Social.

---

percepción de la gestión de los tramites y servicios en línea orientados al ciudadano dentro de la entidad es en términos generales favorable. Se destaca la implementación de procedimientos de atención al usuario bajo los estándares del gobierno nacional.

Los resultados del diagnóstico organizacional permitieron formular la propuesta para un modelo de innovación para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social, los cuales al ser aplicados generaran un alto valor en el relacionamiento de la entidad con los usuarios, clientes, partes interesadas y grupos de interés.

Realizar el planteamiento del modelo de innovación para la gestión del servicio al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social permitió generar una propuesta de plan de acción e indicadores para el monitoreo de la implementación del modelo de innovación para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en la entidad, la cual al ser implementada por la organización generará un valor agregado importante en el relacionamiento con las partes interesadas y grupos de valor.

Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los  
tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y  
Protección Social.

---

**Recomendaciones**

Se sugiere el fortalecimiento del canal de atención al ciudadano por medio de redes sociales, ya que los tiempos de respuesta por medio de estos canales son muy largos o muchas veces no se obtiene respuesta por medio de estos.

Se sugiere implementar una herramienta que permita medir la satisfacción del usuario con relación a los tramites y servicios en línea con el fin de optimizar los procesos orientándolos al usuario final, con el objetivo de conocer sus necesidades, dolencias y dificultades.

Es importante la constante capacitación a los funcionarios del área de atención al usuario con el fin de innovar en los procesos mejorando continuamente las dinámicas establecidas dentro del Modelo integrado de planeación y gestión.

Se recomienda aumentar el número de tramites en línea dirigidos al ciudadano en la entidad con el fin de hacer esos más fácil y amigables para el usuario final.

## Referencias

- Aguilar Villanueva, L. F. (2006). *Gobernanza y gestión pública*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Bastidas, N., & Coral, D. (2012). *Ministerio De Salud Y Protección Social*. Pasto.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Congreso de Colombia. (27 de febrero de 1990). Ley 29 de 1990. Bogotá, Colombia.
- Congreso de la República de Colombia. (9 de junio de 2015). Ley 1753 de 2015. Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 214-2018 "Todos por un nuevo País". Bogotá D.C., Colombia.
- Congreso de la República. (2009). Ley 1286 de 2009. Bogotá D.C.
- Csíkzentmihályi, M. (1998). *Creatividad. El flujo y la psicología del descubrimiento y la invención*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Departamento nacional de planeación departamento administrativo de la función pública actualización de lineamientos de la política pública de servicio al ciudadano diciembre de 2020. (n.d.).
- Edith Parada Camargo, J., Anibal Ganga Contreras, F., & Yordaly Yaneth Rivera Jiménez, ulagoscl. (n.d.). *Estado del arte de la innovación social: una mirada a la perspectiva de Europa y Latinoamérica 1*.
- Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica. (2004). *Papel de las Administraciones en la gestión empresarial de la innovación*. Madrid: COTEC.
- Latina, A., Buckland, H., & Murillo, D. (2014). *La Innovación Social en Marco conceptual y agentes*. [www.cosmic.es](http://www.cosmic.es)
- Martinez O'Farrill, L. M. (1998). *Pensamiento Lateral y la Creatividad en la formación del ingeniero*. *Revista Pedagógica Universitaria*, 1-11.
- Ministro de Gobierno de la República de Colombia Delegatario de Funciones Presidenciales. (26 de febrero de 1991). Decreto 585 de 1991. Por el cual se crea el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, se reorganiza el Instituto Colombiano para el desarrollo de la Ciencia y la Tecnología - Colciencias - y se dictan otras disposiciones. Bogotá, Colombia.

Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los  
tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y  
Protección Social.

---

Min Salud. (2021). Plataforma Estratégica 18-22. Bogotá.

Minsalud. (2022). Institucional. Obtenido de

<https://www.minsalud.gov.co/Ministerio/Institucional/Paginas/mision-vision-principios.aspx>

Min Salud. (2022). Organigrama. Obtenido de

<https://www.minsalud.gov.co/Ministerio/Institucional/Paginas/organigrama.aspx>

Morales Gutiérrez, A. C. (2009). Innovación social: un ámbito de interés para los servicios sociales. Zerbitzuan: Gizarte zerbitzuetarako aldizkaria (Revista de servicios sociales) (45), 151-178.

OCDE. (2005). Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. European Communities: Grupo Tragsa.



Presidente de la República de Colombia. (4 de abril de 2017). Decreto 584 de 2017. Por el cual se reglamentan los Consejos Departamentales de Ciencia; Tecnología e Innovación (CODECTI). Bogotá D.C., Colombia.

Rey De Marulanda, N., & Tancredi, F. B. (n.d.). De la innovación social a la política pública Historias de éxito en América Latina y el Caribe.

Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación. (25 de mayo de 2016). Comisiones Regionales de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación. Obtenido de <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sncei/Paginas/Comisiones-Regionales-de-Competitividad.aspx>

# Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social.

## A. Anexo. Preguntas de la encuesta interna dirigida a servidores públicos del Ministerio de Salud y Protección Social



### Int Encuesta para determinar la innovación en los tramites en línea en el Ministerio de Salud.

La encuesta tardará aproximadamente 35 minutos en completarse.  
Se realiza esta encuesta con el fin de realizar el diagnóstico situacional interno para conocer las capacidades del Ministerio de Salud y Protección Social en relación con la innovación en los tramites en línea dirigidos al ciudadano.

\*\*\*

**\* Obligatorio**

1. Para la gestión de los trámites y servicios, ¿se tiene en cuenta la caracterización de ciudadanos, usuarios o grupos de interés atendidos? \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada probable Muy probable

2. En la gestión de los trámites y servicios, ¿se recopilan y analizan los datos sobre la percepción del cliente o usuario, con respecto a los productos o servicios ofrecidos y si estos cumplen sus expectativas? \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada probable Muy probable

3. ¿Las temáticas de Servicio al Ciudadano están contenidas en los Plan Estratégicos del Ministerio de Salud y Protección Social?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada probable Muy probable

4. ¿En el Comité Institucional de Desarrollo Administrativo se incluyen temas relacionados con Servicio al Ciudadano?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada probable Muy probable

5. ¿Se han realizado ajustes razonables para garantizar la accesibilidad a los espacios físicos conforme a lo establecido en la NTC 6047?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada probable Muy probable

## Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social.

6. Califique las acciones adelantadas por el Ministerio de Salud y Protección Social para garantizar una atención accesible, contemplando las necesidades de la población con discapacidades como:

- Visual
- Auditiva
- Cognitiva
- Mental
- Sordoceguera
- Múltiple
- Física o motora

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada probable

Muy probable

7. ¿Las acciones para garantizar el acceso real y efectivo de las personas con discapacidad a los servicios que ofrece el Ministerio de Salud y Protección Social, están contenidas dentro de los planes de acción de la entidad?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada probable

Muy probable

8. Califique los mecanismos de atención especial y preferente para infantes, personas en situación de discapacidad, embarazadas, niños, niñas, adolescentes, adulto mayor y veterano de la fuerza pública y en general de personas en estado de indefensión y o de debilidad manifiesta, con los que cuenta el Ministerio de Salud y Protección Social.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada probable

Muy probable

9. Dentro del presupuesto del Ministerio de Salud y Protección Social, ¿se incorporan recursos destinados para garantizar el acceso real y efectivo de las personas con discapacidad a los servicios que ofrece?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada probable

Muy probable

10. ¿El Ministerio de Salud y Protección Social cuenta con un sistema de información para el registro ordenado y la gestión de peticiones, quejas, reclamos y denuncias?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada probable

Muy probable

## Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social.

11. ¿El sistema de información para el registro ordenado y la gestión de peticiones, quejas, reclamos y denuncias incorpora los siguientes criterios?:
- Existe un responsable(s) de la administración del Sistema
  - Permite adjuntar archivos y/o documentos
  - Brinda opciones para que el ciudadano pueda elegir el medio por el cual quiere recibir la respuesta
  - Permite la protección de los datos personales de los usuarios.
  - Permite la centralización de todas las peticiones, quejas, reclamos y denuncias, que ingresan por los diversos medios o canales
  - Cuenta con un enlace de ayuda en donde se detallan las características, requisitos y plazos de respuesta de cada tipo de solicitud.
  - Emite mensaje de confirmación del recibido por parte de la entidad
  - Emite mensaje de falla, propio del aplicativo, indicando el motivo de la misma y la opción con la que cuenta el peticionario
  - Permite hacer seguimiento al ciudadano del estado de la petición, queja, reclamo y denuncia
  - Permite monitorear la recepción y respuesta oportuna de peticiones, quejas, reclamos y denuncias.
  - Asigna único y consecutivo número de radicado e radicado de PQRS y otras comunicaciones oficiales, independiente del canal de ingreso (presencial, telefónico, correo electrónico, web, etc)

Califique.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada probable

Muy probable

12. ¿Es posible consultar en línea de bases de datos del Ministerio de Salud y Protección Social con información relevante para el ciudadano?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada probable

Muy probable

13. El Ministerio de Salud y Protección Social publica la siguiente información en lugares visibles (diferentes al medio electrónico) y de fácil acceso al ciudadano:
- Localización física de sede central y sucursales o regionales
  - Horarios de atención de sede central y sucursales o regionales
  - Teléfonos de contacto, líneas gratuitas y fax
  - Carta de trato digno
  - Listado de trámites y servicios
  - Responsable (dependencia o nombre o cargo) de la atención de peticiones, quejas, reclamos y/o denuncias
  - Correo electrónico de contacto de la Entidad
  - Noticias
  - Información relevante de la rendición de cuentas
  - Calendario de actividades

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada probable

Muy probable

14. La entidad actualiza frecuentemente la información sobre la oferta Institucional en los diferentes canales de atención

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada probable

Muy probable

# Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social.

15. ¿Cree que los canales y/o espacios dispuestos por el Ministerio de Salud y Protección Social, son suficientes y adecuados para interactuar con ciudadanos, usuarios o grupos de interés?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada probable

Muy probable

16. ¿El Ministerio de Salud y Protección Social ha implementado protocolos de servicio en todos los canales dispuestos para la atención ciudadana?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada probable

Muy probable

17. La entidad garantiza atención por lo menos durante 40 horas a la semana

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada probable

Muy probable

18. ¿La entidad dispone de oficinas o ventanillas únicas en donde se realice la totalidad de la actuación administrativa que implique la presencia del peticionario?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada probable

Muy probable

19. La entidad cuenta con una política de tratamiento de datos personales, y tiene establecidos lineamientos para la protección y conservación de datos personales.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada probable

Muy probable

20. La entidad definió y publicó un reglamento interno para la gestión de las peticiones y quejas recibidas

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada probable

Muy probable

21. ¿La entidad actualizó su reglamento de peticiones, quejas y reclamos, lineamientos para la atención y gestión de peticiones verbales en lenguas nativas, de acuerdo con el decreto 1166 de 2016?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada probable

Muy probable

22. La entidad cuenta con mecanismos para dar prioridad a las peticiones relacionadas con:

- El reconocimiento de un derecho fundamental
- Peticiones presentadas por menores de edad
- Peticiones presentadas por periodistas

# Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada probable

Muy probable

23. La entidad elabora informes de peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias con una frecuencia trimestral o mayor.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada probable

Muy probable

24. ¿Considera usted que el Ministerio de Salud y Protección Social cumple con los términos legales para responder las peticiones y consultas?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada probable

Muy probable

25. La entidad cuenta con mecanismos de evaluación periódica del desempeño de sus servidores en torno al servicio al ciudadano

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada probable

Muy probable

26. Dentro de los temas que se incluyeron en el Plan Institucional de Capacitación de la vigencia, se tuvo en cuenta todo lo relacionado con la política de servicio al ciudadano

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada probable

Muy probable

27. La Oficina de Control Interno vigila que la dependencia de servicio al ciudadano, preste atención al ciudadano de acuerdo con las normas legales vigentes

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada probable

Muy probable

28. La Oficina de Control realiza un informe semestral sobre el cumplimiento de las obligaciones legales por parte de la dependencia de servicio al ciudadano

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada probable

Muy probable

29. La entidad atiende en jornada continua

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada probable

Muy probable

# Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social.

30. La entidad atiende en horarios adicionales

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada probable

Muy probable

31. ¿El Ministerio de Salud y Protección Social le ofreció la posibilidad de realizar peticiones, quejas, reclamos y denuncias a través de dispositivos móviles?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nada probable

Muy probable

32. Observaciones Adicionales

Escriba su respuesta

Enviar

No revele nunca su contraseña. [Notificar abuso](#)

# Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social.

## B. Anexo. Preguntas de la encuesta externa dirigida a usuarios de los trámites en línea del Ministerio de Salud y Protección Social.

**Ext Encuesta de percepción de tramites en línea dirigidos al ciudadano del Ministerio de Salud.**

En el marco del desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social , se realiza una encuesta para observar la percepcion del servicio al ciudadano en los tramites en línea de la entidad.

\* Obligatorio

1. Seleccione su genero \*

Masculino

Femenino

2. Digite su edad \*

Escriba su respuesta

3. Digite su ciudad \*

Escriba su respuesta

4. ¿Conoce la dependencia o área formal encargada de recibir, tramitar y resolver las quejas, sugerencias y reclamos del Ministerio de Salud y Proteccion Social? \*

☆☆☆☆☆

5. ¿Cómo califica la orientacion recibida por la dependencia de Servicio al Ciudadano sobre los trámites y servicios de la entidad? \*

☆☆☆☆☆

6. Califique su percepción sobre el desarrollo de los procesos o procedimientos de servicio al ciudadano documentados e implementados (peticiones, quejas, reclamos y denuncias, trámites y servicios) en el Ministerio de salud y proteccion social \*

☆☆☆☆☆

## Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social.

7. Califique las acciones adelantadas por el Ministerio de Salud y Protección Social para garantizar una atención accesible, contemplando las necesidades de la población con discapacidades como:

- Visual
- Auditiva
- Cognitiva
- Mental
- Sordoceguera
- Múltiple
- Física o motora \*



8. Califique los mecanismos de atención especial y preferente para infantes, personas en situación de discapacidad, embarazadas, niños, niñas, adolescentes, adulto mayor y veterano de la fuerza pública y en general de personas en estado de indefensión y o de debilidad manifiesta, con los que cuenta el Ministerio de Salud y Protección Social. \*



9. ¿Es posible consultar en línea de bases de datos del Ministerio de Salud y Protección Social con información relevante para el ciudadano? \*



10. El Ministerio de Salud y Protección Social publica la siguiente información en lugares visibles (diferentes al medio electrónico) y de fácil acceso al ciudadano:

- Localización física de sede central y sucursales o regionales
- Horarios de atención de sede central y sucursales o regionales
- Teléfonos de contacto, líneas gratuitas y fax
- Carta de trato digno
- Listado de trámites y servicios
- Responsable (dependencia o nombre o cargo) de la atención de peticiones, quejas, reclamos y/o denuncias
- Correo electrónico de contacto de la Entidad
- Noticias
- Información relevante de la rendición de cuentas
- Calendario de actividades \*



11. El Ministerio de Salud y Protección Social tien publicado en su sitio web oficial, en la sección de transparencia y acceso a la información pública:

- Mecanismos para la atención al ciudadano
- Localización física, sucursales o regionales, horarios y días de atención al público
- Derechos de los ciudadanos y medios para garantizarlos (Carta de trato digno)
- Mecanismos para presentar quejas y reclamos en relación con omisiones o acciones de la Entidad
- Informe de peticiones, quejas, reclamos, denuncias y solicitudes de acceso a la información

Califique: \*



## Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social.

12. ¿El sitio web del Ministerio de Salud y Protección Social cuenta con información dirigida a diferentes grupos de población? \*



13. ¿Cree que los canales y/o espacios dispuestos por el Ministerio de Salud y Protección Social, son suficientes y adecuados para interactuar con ciudadanos, usuarios o grupos de interés? \*



14. La entidad garantiza atención por lo menos durante 40 horas a la semana \*



15. ¿El Ministerio de Salud y Protección Social tiene establecido un sistema de turnos acorde con las necesidades del servicio? \*



16. La entidad cuenta con una política de tratamiento de datos personales, y tiene establecidos lineamientos para la protección y conservación de datos personales. \*



17. ¿La entidad divulga su política de tratamiento de datos personales mediante aviso de privacidad, en su página web y personalmente al titular en el momento de la recolección de los datos? \*



18. ¿El Ministerio de Salud y Protección Social pide la autorización del ciudadano para la recolección de los datos personales? \*



19. ¿El Ministerio de Salud y Protección Social permite al titular de la información, conocer en cualquier momento la información que exista sobre él en sus bancos de datos? \*



20. ¿El Ministerio de Salud y Protección Social procede a la supresión de los datos personales una vez cumplida la finalidad del tratamiento de los mismos? \*



21. La entidad informó a los ciudadanos los mecanismos a través de los cuales pueden hacer seguimiento a sus peticiones \*



# Desarrollo de un modelo de gestión de innovación para los tramites en línea dirigidos al ciudadano en el Ministerio de Salud y Protección Social.

22. La entidad cuenta con un formulario en su página Web para la recepción de peticiones, quejas, reclamos y denuncias \*



23. ¿El Ministerio de Salud y Protección Social dispone de mecanismos para recibir y tramitar las peticiones interpuestas en lenguas nativas o dialectos oficiales de Colombia, diferentes al español? \*



24. La entidad atiende en jornada continua \*



25. La entidad atiende en horarios adicionales \*



26. ¿El Ministerio de Salud y Protección Social le ofreció la posibilidad de realizar peticiones, quejas, reclamos y denuncias a través de dispositivos móviles? \*



27. Observaciones Adicionales.

Escriba su respuesta

Enviar

No revele nunca su contraseña. [Notificar abuso](#)

**C. Anexo. Resumen del Plan de Intervención**

Categoría	Actividad	Indicador	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Responsable	Recursos	
Planeación del servicio al ciudadano	Realizar/Actualizar caracterización de ciudadanos, usuarios y grupos de interés con la participación de dependencias misionales y de apoyo a la gestión	Revisión anual de la caracterización de ciudadanos, usuarios y grupos de interés													Grupo Gestor de Canales de Atención y Peticiones Ciudadanas	Proyecto de inversión 2018011000199 - Implementación del modelo de servicio al ciudadano en el sector salud a nivel nacional	
	Incluir en la planeación acciones de implementación de la política y en la satisfacción de las necesidades de sus grupos de valor	Número de acciones de implementación de la política de SC incluidas en el plan de acción													Oficina Asesora de Planeación y Estudios Sectoriales	Recursos humano de la Oficina Asesora de Planeación y Estudios Sectoriales	
Gestión del talento humano orientada al servicio al ciudadano	Capacitar en protocolos de atención para orientar a los ciudadanos, teniendo en cuenta criterios diferenciales en cuanto a población vulnerable o de especial protección constitucional.	% Índice de capacitación en SC = (Funcionarios Capacitados en SC / Total de funcionarios)													Subdirección de Gestión del Talento Humano	Proyecto de inversión 2017011000308 - Fortalecimiento del entorno laboral en el Ministerio de Salud y Protección Social a nivel nacional	
	Establecer jornadas de capacitación recurrentes y especializadas en servicio al ciudadano.														Subdirección de Gestión del Talento Humano	Proyecto de inversión 2017011000308 - Fortalecimiento del entorno laboral en el Ministerio de Salud y Protección Social a nivel nacional	
	Formular/fortalecer estrategias que permitan la apropiación de los principios y valores del servicio público y de su impacto en el bienestar de los ciudadanos.															Subdirección de Gestión del Talento Humano	Proyecto de inversión 2017011000308 - Fortalecimiento del entorno laboral en el Ministerio de Salud y Protección Social a nivel nacional
	Respuesta a peticiones de conformidad con los lineamientos técnicos y jurídicos que rige el quehacer institucional.															Subdirección de Gestión del Talento Humano	Proyecto de inversión 2017011000308 - Fortalecimiento del entorno laboral en el Ministerio de Salud y Protección Social a nivel nacional
	Establecer módulos o contenidos sobre comunicación asertiva y lenguaje claro en la relación con el ciudadano.															Subdirección de Gestión del Talento Humano	Proyecto de inversión 2017011000308 - Fortalecimiento del entorno laboral en el Ministerio de Salud y Protección Social a nivel nacional
Integridad pública	Fortalecer la apropiación del Código de integridad para promover y fortalecer la ética de lo público	Evaluación de la apropiación del Código de integridad y ética de lo público													Subdirección de Gestión del Talento Humano	Proyecto de inversión 2017011000308 - Fortalecimiento del entorno laboral en el Ministerio de Salud y Protección Social a nivel nacional	
	Robustecer mecanismos de control social y denuncia	Mecanismos de control social y denuncia implementados													Subdirección de Gestión del Talento Humano	Proyecto de inversión 2017011000308 - Fortalecimiento del entorno laboral en el Ministerio de Salud y Protección Social a nivel nacional	
Gestión con valores para resultados	Desarrollar manuales y protocolos de servicios en los cuales se precisan los lineamientos para la atención a la ciudadanía.	Manuales y protocolos de servicios documentados / Número de trámites y servicios													Grupo Gestor de Canales de Atención y Peticiones Ciudadanas	Proyecto de inversión 2018011000199 - Implementación del modelo de servicio al ciudadano en el sector salud a nivel nacional	
	Garantizar que los sistemas de información garanticen la seguridad de la información y la trazabilidad de la interacción con los ciudadanos.														Grupo Gestor de Canales de Atención y Peticiones Ciudadanas	Proyecto de inversión 2018011000199 - Implementación del modelo de servicio al ciudadano en el sector salud a nivel nacional	
	Disponer canales de atención que permitan la accesibilidad de todas las personas, sin importar su condición o características especiales, a la oferta institucional del Ministerio de Salud y Protección Social.	Acciones de accesibilidad a la oferta institucional del Ministerio de Salud y Protección Social, implementadas													Grupo Gestor de Canales de Atención y Peticiones Ciudadanas	Proyecto de inversión 2018011000199 - Implementación del modelo de servicio al ciudadano en el sector salud a nivel nacional	
	Garantizar la accesibilidad a espacios físicos, mediante el cumplimiento de las disposiciones de la Norma Técnica de Accesibilidad al Medio Físico NTC 6047 de 2013 para los espacios de atención presencial al ciudadano.	% de implementación de la Norma Técnica de Accesibilidad al Medio Físico NTC 6047 de 2013 para los espacios de atención presencial al ciudadano.													Subdirección de Gestión de Operaciones	Proyecto de inversión 2018011000081 - Remodelación de las sedes del Ministerio de Salud y Protección Social Bogotá	
	Establecer convenios con entidades públicas, como el Instituto Nacional para Ciegos —INCI—, el Instituto Nacional para Sordos —INSOR— o la imprenta nacional para ciegos, para acceder a ofertas de capacitación, obtener asistencia técnica y asesoría para la atención de las personas con discapacidad visual y auditiva.	Convenios con entidades públicas establecidos													Grupo Gestor de Canales de Atención y Peticiones Ciudadanas	Proyecto de inversión 2018011000199 - Implementación del modelo de servicio al ciudadano en el sector salud a nivel nacional	

Categoría	Actividad	Indicador	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Responsable	Recursos
Acceso a la información pública	Posicionar el conocimiento del área formal encargada de recibir, tramitar y resolver los trámite, servicios, quejas, sugerencias y reclamos.	Acciones de divulgación del área formal encargada de recibir, tramitar y resolver los trámite, servicios, quejas, sugerencias y reclamos.													Grupo Gestor de Canales de Atención y Peticiones Ciudadanas	Proyecto de inversión 2018011000199 - Implementación del modelo de servicio al ciudadano en el sector salud a nivel nacional
	Difundir información de la oferta institucional, políticas, direccionamiento estratégico, planeación y resultados	Estrategias de la oferta institucional, políticas, direccionamiento estratégico, planeación y resultados, implementadas.													Grupo Gestor de Canales de Atención y Peticiones Ciudadanas	Proyecto de inversión 2018011000199 - Implementación del modelo de servicio al ciudadano en el sector salud a nivel nacional
	Optimizar el proceso interno de respuesta, los controles a los mismos y el seguimiento por parte de los usuarios para garantizar los términos y la calidad requerida.	% Procesos optimizados = (Procesos optimizados / Total procesos de trámites y servicios)													Grupo Gestor de Canales de Atención y Peticiones Ciudadanas	Proyecto de inversión 2018011000199 - Implementación del modelo de servicio al ciudadano en el sector salud a nivel nacional
Simplificación de trámites	Identificar y actualizar el portafolio de oferta institucional del Min Salud.	Portafolio de oferta institucional del Min Salud, actualizado													Oficina Asesora de Planeación y Estudios Sectoriales	Proyecto de inversión 2018011000067 - Fortalecimiento de los sistemas de gestión en el Ministerio de Salud y Protección Social nacional
	Identificar trámites por simplificar teniendo en cuenta ejercicios de consulta ciudadana.	# de trámites simplificados													Oficina Asesora de Planeación y Estudios Sectoriales	Proyecto de inversión 2018011000067 - Fortalecimiento de los sistemas de gestión en el Ministerio de Salud y Protección Social nacional
	Afianzar el control social y vigilancia ciudadana a los trámites para evidenciar riesgos de corrupción y acciones de mejora.	Acciones de posicionamiento del control social y vigilancia ciudadana													Oficina Asesora de Planeación y Estudios Sectoriales	Proyecto de inversión 2018011000067 - Fortalecimiento de los sistemas de gestión en el Ministerio de Salud y Protección Social nacional
Información y comunicación	Fortalecer los canales de acceso a la información y oferta pública del Ministerio de Salud y Protección Social, de manera que las personas interesadas, lo hagan de la manera más expedita y fácil posible.	Canales de acceso a la información intervenidos para mejora													Grupo Gestor de Canales de Atención y Peticiones Ciudadanas	Proyecto de inversión 2018011000199 - Implementación del modelo de servicio al ciudadano en el sector salud a nivel nacional
	Generar espacios de retroalimentación con la ciudadanía y los grupos de valor que permitan mejorar sus procesos internos y externos, en especial, la difusión de su oferta institucional del Ministerio de Salud y Protección Social.	Espacios de retroalimentación con la ciudadanía y los grupos de valor desarrollados													Grupo Gestor de Canales de Atención y Peticiones Ciudadanas	Proyecto de inversión 2018011000199 - Implementación del modelo de servicio al ciudadano en el sector salud a nivel nacional
Gestión del conocimiento y la innovación	Implementar laboratorios de innovación para mejorar el relacionamiento con la oferta del Ministerio de Salud y Protección Social, en lo referente al servicio al ciudadano, y abordar la solución de problemas, por ejemplo, para experimentar alternativas en la simplificación de trámites, hacer más clara la información que se entrega a los ciudadanos, etc. (Departamento Nacional de Planeación, 2021).	Laboratorios de innovación en SC implementados.													Oficina Asesora de Planeación y Estudios Sectoriales	Proyecto de inversión 2018011000067 - Fortalecimiento de los sistemas de gestión en el Ministerio de Salud y Protección Social nacional
	Generar alianzas con los grupos de valor, la academia y las entidades privadas para realizar ejercicios de co-creación de servicios que integren saber institucional, saber académico y experiencias significativas.	Ejercicios de co-creación de servicios Realizados													Oficina Asesora de Planeación y Estudios Sectoriales	Proyecto de inversión 2018011000067 - Fortalecimiento de los sistemas de gestión en el Ministerio de Salud y Protección Social nacional
	Utilizar herramientas de analítica institucional para procesar y analizar información sobre la percepción de los grupos de valor y la experiencia del servicio.	Herramientas de analítica institucional en SC implementadas													Oficina Asesora de Planeación y Estudios Sectoriales	Proyecto de inversión 2018011000067 - Fortalecimiento de los sistemas de gestión en el Ministerio de Salud y Protección Social nacional