



**Consultoría Institución Prestadora de Servicios de Salud del  
Municipio de San Francisco de Sales de Cundinamarca  
"Plan estratégico de talento humano"**

**Bleydy Nury Ospina García  
Nubia Jazmín Poveda Valero  
Reymundo Sojo Ortiz**

**Universidad EAN**  
Facultad de Ingeniería  
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas  
Bogotá D, C.  
2023

---

**Consultoría Institución Prestadora de Servicios de Salud del  
Municipio de San Francisco de Sales de Cundinamarca  
"Plan estratégico de talento humano"**

**Bleydy Nury Ospina García**

**Nubia Jazmín Poveda Valero**

**Reymundo Sojo Ortiz**

**Trabajo de grado para optar al título de:**

Magister en Administración de Empresas  
Magíster en Proyectos de Desarrollo Sostenible  
Maestría en Gerencia de Sistemas de Información y Proyectos Tecnológicos

**Director:**

Fabián Gerardo Díaz Garzón

**Modalidad:**

Consultoría empresarial

**Universidad EAN**

Facultad de Ingeniería

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Bogotá D, C.

2023

## Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director de trabajo de grado  
FABIÁN GERARDO DÍAZ GARZÓN

Bogotá D.C., febrero de 2023

## Dedicatoria

*A mi familia, a mi esposo Alejandro y a mis padres Jorge y Nury,  
por su apoyo y comprensión,  
también a mis amigas Mónica y Leidy,  
por estar ahí cuando he necesitado de ayuda y orientación*

**Bleydy Nury Ospina García.**

*A mi esposo, mis padres y mi hermano  
por su apoyo incondicional, su amor y su paciencia.  
Por estar siempre cuando todo parece estar cuesta arriba,  
y también cuando todo se pone en orden.*

**Nubia Jazmín Poveda Valero.**

*A mi esposa María Claudia por su paciencia, apoyo y tiempo durante este camino,  
sin ella no hubiera tenido la fuerza y constancia requerida para lograr esta nueva meta.*

*A mis hijos Jacobo, Miranda y María Pía quienes son mi mayor motor y motivación  
para crecer, escalar y darles lo mejor de mí.*

*A mis padres Víctor y Aury por su apoyo, experiencia y voluntad,  
factores que me inculcaron siempre para buscar nuevos retos  
y ser un mejor ser humano.*

**Reymundo Sojo Ortiz.**

## **Agradecimientos**

Le agradezco muy profundamente a Fabián por su dedicación y paciencia, sin sus palabras y correcciones precisas no hubiésemos podido lograr llegar a esta instancia tan anhelada. También a mis compañeros de tesis, con quienes trabajamos bajo mucha dedicación y esfuerzo. Y a Dios por permitirme y guiar mi camino en este logro tan importante.

***Bleydy Nury Ospina García.***

Expreso mi más sincero agradecimiento a Dios porque siempre dispone para mí caminos de crecimiento personal y profesional. A mis compañeros Bleydy y Reymundo por su compromiso y persistencia para presentar un proyecto retador y de impacto. A Fabián Díaz por su disposición, enseñanzas y paciencia en la orientación y colaboración de este proyecto. Y a cada uno de los profesores que participaron en mi proceso académico durante estos 2 años. Gracias.

***Nubia Jazmín Poveda Valero***

Gracias a la Universidad, por los espacios ofrecidos y por brindarme la oportunidad de seguir incorporando conocimientos a mi formación personal y profesional. A nuestro director de proyecto (Fabián) quién nos apoyó, nos brindó su guía, su conocimiento y experticia, escuchándonos y motivándonos a buscar lo mejor, a ofrecer y dar siempre nuestro máximo esfuerzo. Sus palabras y recomendaciones son pilar fundamental de este logro.

Por último y más importante, a Dios, quién siempre me ha mostrado el camino, abierto las puertas y poniendo con su voluntad, todas las oportunidades y mejoras en la vida.

***Reymundo Sojo Ortiz.***

## Tabla de contenido

Resumen.....	17
Abstract .....	18
1. Antecedentes del problema u oportunidad, objeto del diagnóstico, planteamiento.....	19
1.1 Antecedentes del problema u oportunidad.....	19
1.2 Planteamiento.....	20
2. Objetivos .....	22
2.1 Objetivo general.....	22
2.2 Objetivos específicos .....	22
3. Justificación y viabilidad de proyecto.....	23
3.1 Justificación .....	23
3.2 Viabilidad del proyecto.....	23
4. Marco institucional de la empresa donde realizará la consultoría .....	25
4.1 Misión.....	25
4.2 Visión.....	25
4.3 Estructura organizacional.....	25
4.4 Reseña histórica .....	27
4.5 Productos y servicios .....	27
4.6 Sector económico.....	28
4.7 Posición en el mercado .....	28
5. Diagnóstico de la empresa .....	30
5.1 Análisis de PESTEL .....	31

---

5.1.1 Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos.....	31
5.1.2 Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países.....	32
5.1.3 Objetivo 17: Revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.....	32
5.2 Análisis de factores internos.....	35
5.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	38
5.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MAFE).....	39
5.5 Matriz DOFA.....	40
5.6 Informe de diagnóstico.....	42
6. Marco teórico.....	45
7. Marco conceptual.....	49
7.1 Cargas laborales.....	49
7.2 Nivelación salarial.....	50
7.3 Rotación de personal.....	52
7.4 Selección de personal.....	53
7.5 Alianzas estratégicas en mercadeo.....	55
8. Marco contextual.....	58
8.1 Cargas laborales.....	58
8.1.1 Dotación inadecuada o insuficiente.....	59
8.1.2 Jornadas de trabajo superior a las asignadas.....	60
8.1.3 Asignación de funciones que no corresponden al cargo o rol desempeñado.....	60
8.2 Nivelación salarial.....	63
8.2.1 Compensación por antigüedad.....	63

---

8.2.2 Compensación por desempeño .....	63
8.2.3 Competencias laborales progresivas .....	64
8.3 Rotación de personal.....	65
8.4 Selección de personal.....	71
8.5 Aplicación de MIPG – Modelo Integrado de Planeación y Gestión.....	74
8.5.1 Ministerio de Salud y Protección Social .....	74
8.5.2 Instituto Nacional de Cancerología - Empresa Social del Estado.....	76
8.5.3 Superintendencia Nacional de Salud.....	77
8.5.4 Instituto Nacional de Salud.....	79
8.5.5 Administradora de los Recursos del SGSSS.....	80
8.5.6 Capital Salud EPS S.A.S.....	82
8.5.7 Secretaría Distrital de Salud.....	83
9. Diseño metodológico de la consultoría.....	85
9.1 Proceso cuantitativo .....	85
9.2 Procesos cualitativos y cuantitativos .....	86
9.3 Contribuciones originales esperadas.....	86
10. Brief .....	88
11. Instrumentos de evaluación y validación.....	89
11.1 Gerencia y liderazgo .....	91
11.2 Calidad y procesos .....	91
12. Aplicación de encuestas.....	93
13. Resultados de encuestas.....	94
13.1 Gerencia y liderazgo .....	94

---

13.2 Calidad y procesos .....	94
14. Recomendaciones al trabajo de grado Hospital San Francisco de Sales .....	100
14.1 Modelo de alianzas estratégicas.....	105
14.2 Modelo de operación y costeo de iniciativas .....	106
14.2.1 Modelo operativo propuesto .....	106
14.2.2 Estructura organizacional.....	114
14.2.3 Roles requeridos en el nuevo modelo .....	114
14.3 Análisis de costos e impacto de implementación .....	115
14.3.1 Análisis de retorno a la inversión.....	117
14.4 Fases de Implementación de Iniciativas .....	117
14.4.1 Fases en tiempo.....	119
14.4.1.1 Fase 1 – Preparación .....	121
14.4.1.2 Fase 2 – Divulgación .....	122
14.4.1.3 Fase 3 – Implementación .....	122
14.4.1.4 Fase 4 – Mejoramiento Continuo.....	123
14.5 Infografía (escenarios planteados para la implementación).....	124
14.6 Propuestas de intervención .....	126
14.6.1 Propuestas elegidas por la Institución.....	128
14.7 Indicadores de gestión.....	128
Conclusiones .....	130
Referencias.....	134
Apéndices.....	142

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1.</b> <i>Benchmarking Matriz</i> .....	30
<b>Tabla 2.</b> <i>Matriz PESTEL – Diagnóstico de la empresa</i> .....	34
<b>Tabla 3.</b> <i>Análisis de factores internos</i> .....	36
<b>Tabla 4.</b> <i>Matriz MEFI</i> .....	38
<b>Tabla 5.</b> <i>Matriz MEFE</i> .....	39
<b>Tabla 6.</b> <i>Matriz DOFA</i> .....	41
<b>Tabla 7.</b> <i>Modelos de rotación de personal</i> .....	68
<b>Tabla 8.</b> <i>Índices detallados por política - MSPS</i> .....	75
<b>Tabla 9.</b> <i>Índices detallados por política - INC ESE</i> .....	76
<b>Tabla 10.</b> <i>Índices detallados por política - SNS</i> .....	78
<b>Tabla 11.</b> <i>Índices detallados por política - INS</i> .....	79
<b>Tabla 12.</b> <i>Índices detallados por política - ARSGSS</i> .....	81
<b>Tabla 13.</b> <i>Índices detallados por política - Capital</i> .....	82
<b>Tabla 14.</b> <i>Índices detallados por política – SDS</i> .....	84
<b>Tabla 15.</b> <i>Resultados consolidados de encuesta de Calidad y Procesos</i> .....	95
<b>Tabla 16.</b> <i>Promedio categorías encuesta Calidad y Procesos</i> .....	96
<b>Tabla 17</b> <i>Resultados consolidados de encuesta de Gerencia y estrategia</i> .....	97
<b>Tabla 18.</b> <i>Promedio categorías encuesta Gerencia y estrategia</i> .....	97
<b>Tabla 19</b> <i>Modelo de alianzas estratégicas</i> .....	102
<b>Tabla 20.</b> <i>Modelo de gestión</i> .....	106
<b>Tabla 21.</b> <i>Identificación de roles requeridos</i> .....	115

<b>Tabla 22.</b> <i>Valoración de costos – Perfiles requeridos</i> .....	116
<b>Tabla 23.</b> <i>Priorización de fases y acciones de implementación del proyecto</i> .....	120
<b>Tabla 24.</b> <i>Propuesta 1. Alineación estratégica</i> .....	127
<b>Tabla 25.</b> <i>Propuesta 2. Procesos estratégicos de talento humano</i> .....	127
<b>Tabla 26.</b> <i>Propuesta 3. A la medida</i> .....	128
<b>Tabla 27.</b> <i>Indicadores de gestión</i> .....	129

## Lista de Figuras

<b>Figura 1.</b> <i>Proceso de consultoría</i> .....	21
<b>Figura 2.</b> <i>Hitos en recursos humanos para la salud universal</i> .....	23
<b>Figura 3.</b> <i>Organigrama Institución Prestadora de Servicios de Salud del municipio de San Francisco de Sales de Cundinamarca</i> .....	26
<b>Figura 4.</b> <i>MIPG – Modelo Integrado de Planeación y Gestión</i> .....	47
<b>Figura 5.</b> <i>Afectación situación laboral por profesión</i> .....	58
<b>Figura 6.</b> <i>Condiciones de afectación situación laboral</i> .....	59
<b>Figura 7.</b> <i>Factores determinantes de la carga de trabajo</i> .....	61
<b>Figura 8.</b> <i>Densidad estimada de profesionales del área de la salud, según tipo de municipio</i> ...	62
<b>Figura 9.</b> <i>Promedio salarial según profesión</i> .....	65
<b>Figura 10.</b> <i>Problemáticas de rotación de personal</i> .....	66
<b>Figura 11.</b> <i>Salarios en Colombia</i> .....	67
<b>Figura 12.</b> <i>Indicador de rotación</i> .....	69
<b>Figura 13.</b> <i>Mejores prácticas de KPI's</i> .....	73
<b>Figura 14.</b> <i>Índice de desempeño institucional - MSPS</i> .....	74
<b>Figura 15.</b> <i>Índice de las dimensiones de gestión y desempeño - MSPS</i> .....	75
<b>Figura 16.</b> <i>Índice de desempeño institucional – INC ESE</i> .....	76
<b>Figura 17.</b> <i>Índice de las dimensiones de gestión y desempeño - INC ESE</i> .....	76
<b>Figura 18.</b> <i>Índice de desempeño institucional – SNS</i> .....	77
<b>Figura 19.</b> <i>Índice de las dimensiones de gestión y desempeño - SNS</i> .....	78
<b>Figura 20.</b> <i>Índice de desempeño institucional – INS</i> .....	79

<b>Figura 21.</b> Índice de las dimensiones de gestión y desempeño - INS.....	79
<b>Figura 22.</b> Índice de desempeño institucional – ARSGSS.....	80
<b>Figura 23.</b> Índice de las dimensiones de gestión y desempeño - ARSGSS.....	81
<b>Figura 24.</b> Índice de desempeño institucional – Capital .....	82
<b>Figura 25.</b> Índice de las dimensiones de gestión y desempeño - Cpital.....	82
<b>Figura 26.</b> Índice de desempeño institucional – SDS.....	83
<b>Figura 27.</b> Índice de las dimensiones de gestión y desempeño - SDS.....	84
<b>Figura 28.</b> Recursos Humanos para la Salud .....	90
<b>Figura 29.</b> Resultados de encuestas .....	94
<b>Figura 30.</b> Promedio categorías encuesta Calidad y Procesos .....	96
<b>Figura 31.</b> Análisis Gerencia y estrategia .....	98
<b>Figura 32.</b> Mapa conceptual del plan de acción a implementar .....	103
<b>Figura 33.</b> Modelo de alianzas estratégicas .....	105
<b>Figura 34.</b> Resultados y recomendaciones MIPG – Ministerio de Salud y la Protección Social .....	107
<b>Figura 35.</b> Resultados y recomendaciones MIPG – Instituto Nacional de Cancerología – Empresa Social del Estado .....	108
<b>Figura 36,</b> Resultados y recomendaciones MIPG – Superintendencia Nacional de Salud .....	109
<b>Figura 37.</b> Resultados y recomendaciones MIPG – Instituto Nacional de Salud.....	110
<b>Figura 38.</b> Resultados y recomendaciones MIPG – Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad en Salud .....	111
<b>Figura 39.</b> Resultados y recomendaciones MIPG – Capital Salud EPS S.A.S. ....	112
<b>Figura 40.</b> Resultados y recomendaciones MIPG – Secretaría Distrital de Salud.....	113

---

<b>Figura 41.</b> <i>Estructura organizacional del proyecto – modelo de operación</i> .....	114
<b>Figura 42.</b> <i>Paso a paso para la implementación del proyecto</i> .....	117
<b>Figura 43.</b> <i>Fases de implementación del proyecto</i> .....	119
<b>Figura 44.</b> <i>Escenarios Implementación 2023</i> .....	125
<b>Figura 45.</b> <i>Escenarios Implementación 2024</i> .....	126

## Lista de Apéndices

<b>Apéndice A.</b> <i>Cronograma</i> .....	142
<b>Apéndice B.</b> <i>Registro fotográfico visitas de campo</i> .....	146

## Lista de Siglas

<b>EAFIT:</b>	Escuela de Administración, Finanzas e Instituto Tecnológico
<b>CCS:</b>	Consejo Colombiano de seguridad
<b>DAFP:</b>	Departamento Administrativo de la Función Pública
<b>E.S.E:</b>	Entidad Social del Estado
<b>EXIBED:</b>	Excelencia Iberoamericana Educativa
<b>ITACA:</b>	Interactive Training Advanced Computer Applications
<b>MIPG:</b>	Modelo Integrado de Planeación y Gestión
<b>ODS:</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>OMS:</b>	Organización Mundial de la Salud
<b>ONG:</b>	Organización No Gubernamental
<b>OPS:</b>	Organización Panamericana de la Salud
<b>PNUD:</b>	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>ROI:</b>	Retorno de la inversión

## Resumen

El contexto socioeconómico, el desarrollo sostenible y la legislación, representan los principales retos de atención para las organizaciones a nivel mundial, razón por la cual depende de su adecuada gestión su crecimiento y permanencia en el mercado. Esto indica que las empresas, deben definir una hoja de ruta estratégica que involucre a los diferentes grupos de interés y así alinear de manera conjunta programas, proyectos y actividades que generen valor e impacto. Las entidades de salud hacen parte de las instituciones que tienen un alto grado de impacto y la gran responsabilidad de mantener y mejorar la salud de las comunidades, de manera específica, las instituciones de salud pública tienen el objetivo de garantizar de una manera integrada el bienestar individual y colectivo en pro del bienestar, razón por la cual fortalecer la capacidad institucional es un pilar fundamental, por ello este trabajo de grado se desarrolla bajo la modalidad de consultoría empresarial con el propósito de diseñar un modelo de gestión del talento humano integral para la Institución Prestadora de Servicios de Salud del municipio de San Francisco de Cundinamarca el cual este enfocado en el cumplimiento de los requerimientos del Decreto 612 (2018).

**Palabras Clave:** talento humano, sostenibilidad, planeación estratégica, entidad de salud, decreto 612 de 2018.

## **Abstract**

The socioeconomic context, sustainable development and legislation represent the main challenges for organizations worldwide, which is why their growth and permanence in the market depends on their proper management. This indicates that companies must define a strategic roadmap that involves the different interest groups and thus jointly align programs, projects and activities that generate value and impact. Health entities are part of the institutions that have a high degree of impact and the great responsibility of maintaining and improving the health of communities, specifically, public health institutions have the objective of guaranteeing the well-being in an integrated way. individual and collective in favor of well-being, which is why strengthening institutional capacity is a fundamental pillar, for this reason this degree work is developed under the modality of business consulting with the purpose of designing a comprehensive human talent management model for the Health Services Provider Institution of the municipality of San Francisco de Cundinamarca which is focused on compliance with the requirements of Decree 612 (2018).

**Keywords:** human talent, Sustainability, Strategic planning, Health entity, Decree 612 of 2018.

# **1. Antecedentes del problema u oportunidad, objeto del diagnóstico y planteamiento**

## **1.1 Antecedentes del problema u oportunidad**

La Institución Prestadora de Servicios de Salud del municipio de San Francisco de Sales de Cundinamarca, debe cumplir debidamente el Decreto 612 (2018), de acuerdo con sus planes institucionales y estratégicos, son 12 planes de los cuales para efectos de este proceso de consultoría abordaremos el número 5, el plan estratégico de talento humano, para ello es necesario analizar y contemplar la situación actual, dado que la entidad debe fortalecer sus programas relacionados con el talento humano. (E.S.E Hospital San Francisco de Sales, 2022)

La implementación de este plan estratégico debe enfocarse principalmente en mejorar y cambiar la forma que en la que el área de talento humano es percibida dentro de la entidad y para eso es clave que esta área cuente con un socio que este en línea con lo que espera la entidad, principalmente por el cumplimiento de la norma y también por lo que pueda aportar a la dinámica actual de la contratación en Colombia, por lo que ese socio debe ser:

Más útil, el estratégico, es el que contribuye al negocio porque ayuda a dar forma a la visión de futuro y facilita un tipo de diseño organizacional que asegure el máximo encaje entre necesidades de la empresa, puestos y capacidades de las personas. (Quintanilla, 2012, pp. 114-115)

Por concentrar su planta laboral en trabajadores por prestación de servicios, no significa que no debe establecer estándares de calidad y un clima laboral adecuado, en entidades como estas, elegir el personal idóneo y brindar una estabilidad a largo plazo depende de muchos factores políticos y presupuestales, no obstante, se puede generar actividades y planes que muestren otra

faceta de esta área, en pro de la continuidad de la entidad, por eso “...un mal clima laboral constituye un grave obstáculo para la consecución de los objetivos empresariales, siendo además un indicador clave para comprender los problemas y necesidades de los equipos de trabajo que integran la empresa” (Gan y Triginé, 2006, p. 276).

## **1.2 Planteamiento**

La entidad tendrá un plan y un objetivo claro en el área de talento humano, cumpliendo con lo establecido en el Decreto 612 (2018), el plan 5 (Plan estratégico de Talento Humano), logrando enfocarse en ser sostenible y viable en el tiempo.

Adicionalmente, esta consultoría le permitirá a la entidad, lograr mejorar los factores de retención de los colaboradores mediante esquemas de atracción, capacitación y crecimiento profesional.

A través de esta consultoría, se busca brindar una asesoría integral y transversal a la Institución Prestadora de Servicios de Salud del municipio de San Francisco de Sales de Cundinamarca, mediante la cual se pueda establecer un marco operativo que le permita a la entidad dar cumplimiento al Decreto 612 (2018) y poder optimizar sus procesos claves de gestión humana con indicadores de seguimiento y control.

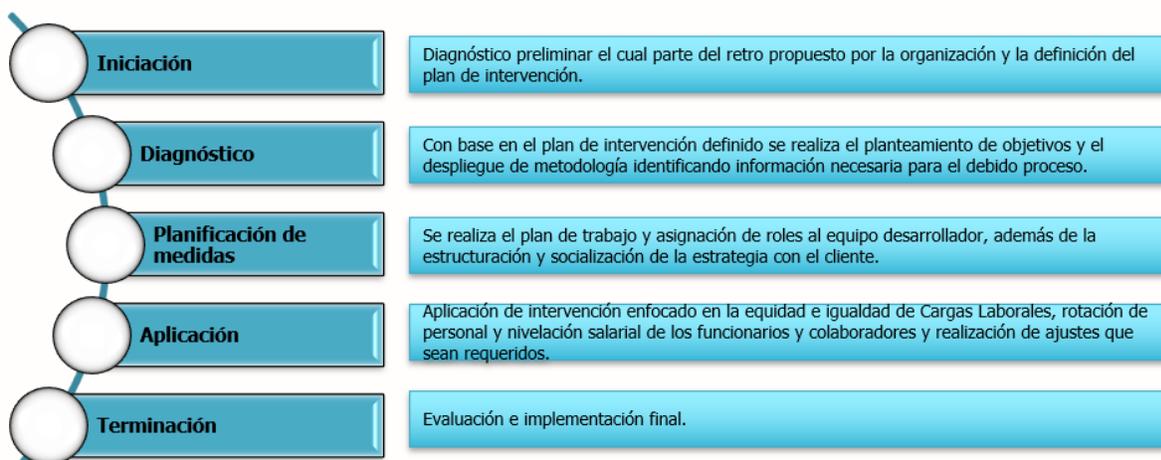
Dentro de esta asesoría se generarán espacios de acompañamiento, los cuales tendrán un enfoque de intervención activa, comunicación permanente e involucramiento del personal de la entidad. Estas sesiones de trabajo generaran un valor agregado tanto en materia comercial como de transformación cultural, talento humano y sostenibilidad. Con base en lo anterior, se sugiere a la Institución Prestadora de Servicios de Salud del municipio de San Francisco de Sales de Cundinamarca la estructuración, diseño e implementación de un mecanismo que le permita comercializar sus servicios y contar con una fuente de financiación adicional, enfocada en

organizaciones de cooperación internacional, ONG y alianzas estratégicas comerciales. Esto se explica de manera detallada en el capítulo “14.1 Modelo de alianzas estratégicas”.

A continuación, se relacionan las fases del proceso de consultoría según Kurb (1997), desde el inicio hasta la terminación tal como se evidencia en la Figura 1:

**Figura 1**

*Proceso de consultoría*



*Nota:* Elaboración propia basado en información de (Kurb, 1997)

## 2. Objetivos

### 2.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión del talento humano para la Institución Prestadora de Servicios de Salud del municipio de San Francisco de Sales de Cundinamarca, enfocado en el cumplimiento de los requerimientos del Decreto 612 (2018) del Plan Estratégico de Talento Humano.

### 2.2 Objetivos específicos

- Definir los instrumentos de evaluación y diagnóstico que garanticen la recolección de información necesaria para generar la propuesta de intervención que aborde las problemáticas de la Institución Prestadora de Servicios de Salud del municipio de San Francisco de Sales de Cundinamarca.
- Levantar la información y descripción de procesos necesarios que permitan contar con un diagnóstico enfocado al análisis de cargas laborales, rotación de personal y nivelación salarial de la Institución Prestadora de Servicios de Salud del municipio de San Francisco de Sales de Cundinamarca.
- Realizar el análisis de resultados obtenidos a partir de fuentes de información definidas con el propósito de identificar aspectos claves para la propuesta que compondría el diseño metodológico.
- Construir a partir de los resultados obtenidos un plan de acción con recomendaciones que sea un insumo integral para la definición de un modelo de gestión de talento humano para la Institución Prestadora de Servicios de Salud del municipio de San Francisco de Sales de Cundinamarca.

### 3. Justificación y viabilidad de proyecto

#### 3.1 Justificación

La ejecución del plan estratégico de talento humano es foco principal de la consultoría, todo de acuerdo con Decreto 6212 (2018).

Dentro de los hitos planteados por la OPS/OMS con relación a la gestión e importancia de los recursos humanos en la salud, tenemos los siguientes:

Figura 2

*Hitos en recursos humanos para la salud universal*



Nota. Imagen extraída de *Recursos humanos para la salud, para todas las personas, en todos los lugares..* (Organización Panamericana de la Salud, 2017, p. 1)

#### 3.2 Viabilidad del proyecto

La ejecución del proyecto de consultoría se viabiliza desde los siguientes aspectos:

- Cumplimiento normativo: El alcance a la consultoría se encuentra alineado a lo definido en el Decreto 612 (2018), por lo tanto, la vigencia de dicha norma le da continuidad a la ejecución de las acciones e iniciativas planteadas en el plan de trabajo.

- **Planeación estratégica institucional:** Con base en las reuniones sostenidas con la entidad, así como, en la información suministrada por esta, la consultoría estableció unos objetivos que permiten generar una línea estratégica de acción, que aunada a los esfuerzos de los equipos de trabajo garantizan el cumplimiento y desarrollo del proyecto.
- **Recursos humanos:** Por parte del equipo consultor, se cuenta con los tiempos y asignaciones definidas, en términos de responsabilidades con base en los perfiles de cada integrante. Por parte de la entidad, se cuenta con el compromiso por parte de la alta dirección y con un equipo base que liderará las acciones que se deben ejecutar.
- **Recursos Financieros:** El proceso de consultoría es un proceso académico para el equipo consultor, por ende no implica un tema de inversión presupuestal para la entidad.

## **4. Marco institucional de la empresa donde realizará la consultoría**

### **4.1 Misión**

La misión de la Institución Prestadora de Servicios de Salud del municipio de San Francisco de Sales de Cundinamarca, es mantener y mejorar el estado de salud de la comunidad a través de la educación, el diagnóstico precoz, el tratamiento oportuno e integral y la rehabilitación de las enfermedades, promoviendo la humanización del servicio y la seguridad del paciente como pilares del proceso de atención. (E.S.E Hospital San Francisco de Sales, 2021)

### **4.2 Visión**

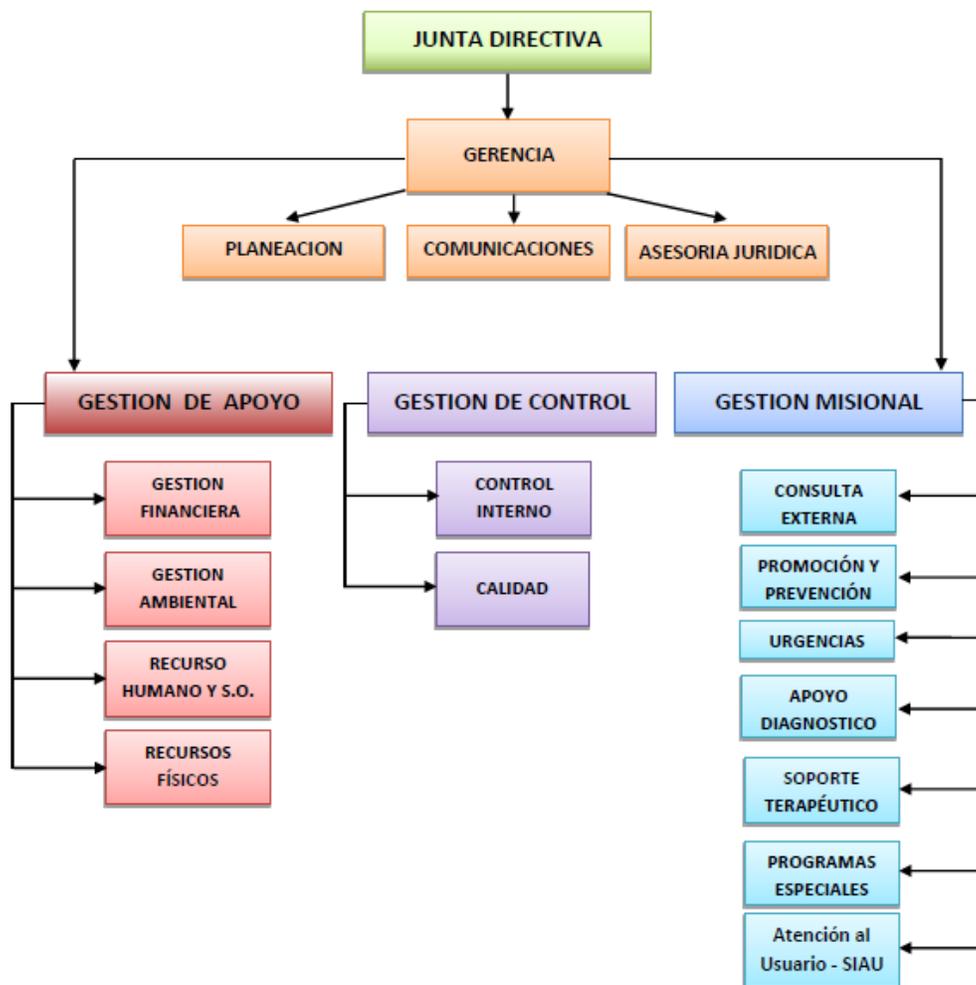
La Institución Prestadora de Servicios de Salud del municipio de San Francisco de Sales de Cundinamarca, en el año 2024, será una empresa certificada en condiciones de habilitación, con enfoque preventivo y de gestión del riesgo en salud, reconocida en la red hospitalaria de Cundinamarca. Contará con un personal asistencial y administrativo calificado y comprometido, que brindará atención cálida y humanizada a todos sus pacientes y familiares, manteniendo la sostenibilidad financiera que le permita trabajar en la ruta a la Acreditación en salud. (E.S.E Hospital San Francisco de Sales, 2021)

### **4.3 Estructura organizacional**

La estructura organizacional de la Institución Prestadora de Servicios de Salud del municipio de San Francisco de Sales de Cundinamarca, es una estructura jerárquica, en función de la prestación del servicio de salud, como se evidencia en la Figura 3:

**Figura 3**

*Organigrama Institución Prestadora de Servicios de Salud del municipio de San Francisco de Sales de Cundinamarca*



*Nota. Nota. Imagen extraída de Manual de Calidad (ESE. Hospital San Francisco de Sale, 2002, mayo., p. 4)*

#### **4.4 Reseña histórica**

Según el Acuerdo del Concejo Municipal N 023 (2006) del Municipio de San Francisco de Sales de Cundinamarca, se transforma el Centro de Salud de San Francisco de Sales Cundinamarca en Orden Municipal, ubicada en el municipio San Francisco de Sales del departamento de Cundinamarca, prestadora de servicios de salud de Nivel I de atención, dotada de personería jurídica, patrimonio propio, autonomía administrativa, adscrita a la Dirección local de salud e integrante del sistema general de Seguridad Social en salud y sometida al E.S.E Empresa Social de Estado régimen jurídico de la Ley 100 de 1993 y sus decretos reglamentarios y demás asociadas. (E.S.E Hospital San Francisco de Sales, 2021).

#### **4.5 Productos y servicios**

La E.S.E Hospital de Salud San Francisco de Sales (2022), presta los siguientes servicios:

- Estratégicos:
  - Consulta externa
  - Programas de Educación y Promoción de la Salud y Prevención de Enfermedades
  - Apoyo diagnóstico
  - Apoyo terapéutico
- Misionales:
  - Urgencias medicas
  - Prevención y promoción
  - Atención medica general

#### **4.6 Sector económico**

El sector económico de la institución se relaciona en el terciario, este sector incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía. (Prieto, 2017).

#### **4.7 Posición en el mercado**

En el municipio de Cundinamarca, cuenta con 53 (E.S.E) Empresa Social de Estado del sector salud, de las cuales, 36 son departamentales, 1 nacional y 16 municipales, encontrando allí a la Institución Prestadora de Servicios de Salud del municipio de San Francisco de Sales de Cundinamarca, la cual hace parte de la región Noroccidente. (Gobernación de Cundinamarca, 2021).

Para el segundo semestre de 2021, se realizó la evaluación del estado del sistema de control interno de la Institución Prestadora de Servicios de Salud del municipio de San Francisco de Sales de Cundinamarca, la cual obtuvo una puntuación del 70%, lo anterior con base a:

- Control interno, en donde se identifica como fortaleza que la entidad, cuenta con políticas y lineamientos definidos entendibles para los miembros y colaboradores de la institución, estableciendo componentes del sistema de control interno con socialización en el avance y la integridad. (E.S.E Hospital San Francisco de Sales, 2021)
- Evaluación del riesgo, se identifica como debilidad, si bien cuenta con políticas y lineamientos definidos, se debe profundizar en la socialización de la política de gestión de riesgo para evitar la materialización de estos, explicar los componentes de la gestión y enfocar a la institución en la prevención. (E.S.E Hospital San Francisco de Sales, 2021)

- Actividades de control, como fortaleza, cuenta con actividades claras de control y seguimiento a los diferentes programas y estos se encuentran aprobados y calificados por la junta directiva. (E.S.E Hospital San Francisco de Sales, 2021)
- Información y comunicación, como debilidad se reconoce que, la institución, deberá establecer mecanismos de comunicación internos y externos y de información al usuario, con canales directos y asertivos que faciliten la integridad de la gestión y la claridad en la información. (E.S.E Hospital San Francisco de Sales, 2021)
- Actividad de monitoreo: Se deberán fortalecer el tipo de monitoreo de la institución frente a actividades de mejora, planes que contengan la desviación de los estándar y demás propósitos que ayuden a la mejora continua de la institución. (E.S.E Hospital San Francisco de Sales, 2021)

## 5. Diagnóstico de la empresa

La implementación de una cultura y un sistema de gestión de calidad es necesaria para que la entidad pueda fortalecer su estrategia interna, así como, garantizar que el know-how se mantenga bajo el cuidado y tutela de esta. Esta iniciativa, mitigaría el riesgo de rotación y retiro de personal, así como, la apropiación y compromiso de este con la entidad, a través de un plan y malla de capacitación y formación, con la automatización y optimización de los procesos y la incorporación de herramientas y sistemas tecnológicos, que le permitan mejorar la calidad del servicio prestado a sus usuarios.

Por lo anterior, para realizar el diagnóstico de la Institución Prestadora de Servicios de Salud del municipio de San Francisco de Sales de Cundinamarca, realizamos un análisis de benchmarking, con el fin de encontrar la herramienta que nos permitiera realizar el análisis transversal de la entidad, ver Tabla 1:

**Tabla 1**

*Benchmarking Matriz*

Descripción	Definición	Ventajas	Desventajas
Matriz PESTEL	Comprender las dinámicas macro que afectan a las organizaciones	Evalúa factores internos como externos, todos los componentes de funcionamiento, se analizan los impactos que pueda generar la dinámica de funcionamiento transversal	Que no se realice correctamente omitiendo información relevante que pueda generar un impacto negativo
5 fuerzas de PORTER	Permite conocer la posición competitiva de una organización en su entorno inmediato que también se conoce como microentorno	Conocer la empresa y su entorno genera nuevas oportunidades de negocio y de como penetrar en nuevos nichos de mercado	Análisis muy externo de mercado y competidores
Análisis de Modelo de negocio	Identifica elementos potenciales debilidades para establecer innovaciones, proponer cambios en estructura del modelo y nuevas estrategias	Indica cómo esta la empresa, cómo invertir para generar crecimiento de la compañía de manera rentable. Propone cambios estructurales.	No considera todos los elementos de una empresa, dado a que se enfoca más a clientes y proveedores

*Nota.* Elaboración propia La herramienta que más se ajustaba a la necesidad fue la matriz de PESTEL y la matriz DOFA, para un análisis más profundo sobre la entidad.

Cada uno de los elementos de la matriz genera un impacto en la gestión y continuidad de la entidad, claramente por ser una Entidad Social del Estado, debe considerar y tener en lo posible los planes de acción para cada uno de ellos, en lo político principalmente en los cambios de normatividad que puedan generar ajustes transversales a la operación, que impactan lo económico, como lo social. En la aplicación de los 17 ODS (Naciones Unidas, 2018), la entidad puede hacer aportes en materia ambiental, así como en trabajo decente y crecimiento económico. Lo anterior también en cumplimiento del Decreto 612 (2018), de acuerdo con los objetivos mencionados inicialmente.

## **5.1 Análisis de PESTEL**

Dentro del análisis PESTEL realizado, se identifica la necesidad de alinear los factores o elementos ecológicos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En este sentido, al realizar el diagnóstico de la Institución Prestadora de Servicios de Salud del municipio de San Francisco de Sales de Cundinamarca y mapear los componentes de la planeación estratégica definida con relación a lo definido por Naciones Unidas (2018) podemos determinar que los ODS que se relacionan con la misionalidad y visión de la entidad son los siguientes:

### ***5.1.1 Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos***

Uno de los grandes retos de la entidad es la retención del personal logrando fidelizar a sus trabajadores a través de estrategias de bienestar que mejoren las condiciones laborales. Este objetivo busca el crecimiento económico inclusivo y sostenido como impulso de progreso; y en este sentido, una de las metas que tiene este objetivo es línea base de la política de sostenibilidad de la entidad generando que logre niveles más elevados de productividad económica mediante la

diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra. (Naciones Unidas, 2018)

### ***5.1.2 Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países***

Este objetivo está alineado y hace parte integral de la misionalidad de la entidad. Al ser el servicio de salud una necesidad básica de la sociedad y más aún, en el contexto y condiciones sociodemográficas y culturales en la que opera la entidad. El hospital brinda servicios a personas de estratos 0 al 2, ciudadanos que no tienen como cubrir sus necesidades primarias de salud y como lo indica Naciones Unidas, en donde la desigualdad aumenta para las poblaciones vulnerables en países con sistemas sanitarios muy precarios y deficientes y en países que se enfrentan a crisis humanitarias existentes. A través de la prestación del servicio de salud, se puede fortalecer la iniciativa y estrategia de reducción de desigualdades y fomentar la equidad social. (Naciones Unidas, 2018)

### ***5.1.3 Objetivo 17: Revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible***

Este objetivo se alinea de manera natural a las necesidades y requerimientos de la entidad, teniendo en cuenta que busca “Establecer asociaciones inclusivas (a nivel mundial, regional, nacional y local) sobre principios y valores, así como sobre una visión y unos objetivos compartidos que se centren primero en las personas y el planeta” (Naciones Unidas, 2018, p.1). Una de los factores u oportunidades de mejora y crecimiento que tiene la entidad, es la necesidad de establecer alianzas comerciales para lograr una autosostenibilidad en el tiempo.

Adicionalmente una de las premisas de este objetivo, es la ayuda o cooperación internacional, teniendo en cuenta que la asistencia y aporte de los gobiernos nacionales tiene una tendencia a la baja. (Naciones Unidas, 2018)

Bajo el análisis PESTEL, se identifican aspectos que se consideran como amenazas con una magnitud de impacto medio-alto, lo anterior por las implicaciones legales, políticas, económicas o sociales sobre las cuales se requiere acción inmediata como lo son:

- La contratación de profesionales que cuenten con sus respectivas tarjetas profesionales.
- Los lineamientos para el tratamiento de información de carácter reservado.
- El debido proceso de desvinculación de acuerdo como lo prevé la ley.
- La carencia en la estimación de costos asociados a las necesidades y el financiamiento.
- Las necesidades de talento humano para atender requerimientos institucionales.
- Carencia de incentivos frente al desempeño de los empleados.

Por otra parte, se reconocen potenciales oportunidades como planes de acción para atender a las amenazas mencionadas anteriormente, algunas de estas son:

- El desarrollo de alianzas para el fortalecimiento de procesos formativos.
- Actualización de ejecución presupuestal con el propósito de conocer recursos disponibles.
- Mecanismos de verificación para la mitigación de riesgos.
- Definición de lineamientos para los procesos de selección de personal.

La matriz PESTEL, menciona cada uno de los aspectos que son transversales dentro de la entidad en su diagnóstico tal como se evidencia en la Tabla 2:

**Tabla 2**
*Matriz PESTEL – Diagnóstico de la empresa*

<b>Elementos Políticos</b>	<b>Elementos Económicos</b>	<b>Elementos Sociales</b>	<b>Elementos Tecnológicos</b>	<b>Elementos Ecológicos-“Ambientales”</b>	<b>Elementos Legales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resultados del proceso electoral (presidencia, Senado y Cámara).</li> <li>▪ Propuestas de reformas en la actual normatividad en Salud un candidato propone ajuste a la ley 100, con un sistema único de salud, preventivo y predictivo y universal. (Pacto Histórico, 2022)</li> <li>▪ Cambio de administración/gerencia en la entidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asignación presupuestal.</li> <li>▪ Continuidad y viabilidad financiera.</li> <li>▪ Escalas salariales del mercado.</li> <li>▪ Generación de recursos presupuestales.</li> <li>▪ Cuentas de difícil cobro, por liquidación o quiebra de EPS, la vigencia anterior se dejó de recaudar por prestación de servicios médicos, \$ 72M (Hospital San Francisco de Sales, 2021)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generación de empleo.</li> <li>▪ Personal capacitado para atención de los pacientes.</li> <li>▪ Identificación de necesidades de personal por zonas de impacto.</li> <li>▪ Ejecución al Programa en seguridad y salud en el trabajo, con participación de toda la planta, donde se mitiguen los riesgos de accidente de trabajo o Enfermedad laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contar con herramientas que permitan medir, cuantificar y monitorear los procesos de gestión del talento humano.</li> <li>▪ Uso de herramientas que ofrecen capacitaciones gratuitas, como LinkedIn, incluso con la misma ARL.</li> <li>▪ Donaciones de sistemas de información a través de ONG y organizaciones de cooperación internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enfocados en los 17 ODS (DAFP - Departamento Administrativo de la Función Pública, s.f.),</li> <li>▪ Trabajo decente y crecimiento económico</li> <li>▪ Reducción de las desigualdades.</li> <li>▪ Desarrollo sostenible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Decreto 612 del (2018).</li> <li>▪ Reformas laborales</li> <li>▪ Ley de garantías (Ley 996 del 2005)</li> <li>▪ Contratación de profesionales idóneos, en caso de los médicos y odontólogos, contar con las respectivas tarjetas profesionales vigentes.</li> <li>▪ Asesoría legal y jurídica, cumplimiento de pagos pecuniarios por demandas y litigios hacia la entidad, actualmente cuenta con 3 procesos. (Hospital San Francisco de Sales, 2021).</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia

## 5.2 Análisis de factores internos

Los factores internos identificados son Administración y Talento humano, en el análisis se reconocen factores críticos de éxito asociados, algunos calificados como debilidades y otros como fortalezas, como se evidencia en la Tabla 3:

Dentro de las debilidades esta:

- La modalidad de contratación por prestación de servicios, la cual genera una percepción de baja estabilidad para los trabajadores, y poco interés en los cargos ofrecidos por la institución, lo anterior soportado en que más del 92% del personal no es de contratación directa con la entidad.
- La carencia en los procesos de capacitación, el hospital no cuenta con indicadores de seguimiento y control sobre los programas de capacitación.
- La no ejecución de auditorías internas que pueden prever la necesidad de definir planes de acción.
- La documentación de sus procesos carece de una lista de actividades que permitan conocer el estado de su gestión.
- No se gestionan de manera oportuna problemas que afectan el cumplimiento de las funciones y objetivos institucionales (riesgos).
- Ausencia de plan de incentivos alineado al desempeño.
- Carencia en los procesos de rendición de cuentas a la ciudadanía.

**Tabla 3**
*Análisis de factores internos*

No	Factor	Factor Crítico de Éxito	Descripción	DOFA	Magnitud del impacto	Ranking
1	Legal	Contratación de profesionales	Contratación de profesionales idóneos, en caso de los médicos y odontólogos, contar con las respectivas tarjetas profesionales vigentes.	Amenaza	3	1
2	Legal	Privacidad de Documentos	Lineamientos para dar tratamiento a la información de carácter reservado	Amenaza	3	2
3	Político	Procesos de Desvinculación	Procesos de desvinculación de servidores de acuerdo con lo previsto en la Constitución Política y las leyes	Amenaza	2	12
4	Legal	Decreto 612 del 2018	Debe cumplir debidamente el decreto 612 del 2018, de con acuerdo a sus planes institucionales y estratégicos	Amenaza	3	4
5	Económico	Proyecciones Financieras	Carencia en la estimación de los costos de las necesidades y aseguramiento de su financiación.	Amenaza	2	13
6	Social	Escasez de Talento Humano	Necesidades de talento humano para atender los requerimientos presentes y futuros institucionales.	Amenaza	3	5
7	Social	Programa de Incentivos	Carencia de incentivos para recompensar el desempeño efectivo de los empleados y de los grupos que trabajan en la E.S.E.	Amenaza	2	7
8	Social	Alianzas para los procesos de formación y capacitación	Alianzas para los procesos de formación y capacitación	Oportunidad	3	10
9	Económico	Actualización en los datos de ejecución presupuestal	Actualización en los datos de ejecución presupuestal	Oportunidad	2	8
10	Social	Identificación de Información	Identificación de información necesaria para la operación (normograma, presupuesto, talento humano, infraestructura física y tecnológica)	Oportunidad	2	11
11	Social	Mecanismos de Verificación	Mecanismos de verificación para la mitigando los riesgos o planes de contingencia para subsanar sus consecuencias	Oportunidad	2	9
12	Político	Servidores Públicos	Vinculación de los servidores públicos de acuerdo con el marco normativo que les rige	Oportunidad	1	15
13	Legal	Formalización de Estándares	Formalización de estándares de conducta alineados a principios y valores corporativos	Oportunidad	1	14
14	Social	Lineamientos para Talento Humano	Definir los lineamientos para la previsión del talento humano y el plan anual de vacantes	Oportunidad	3	3
15	Social	Capacidad de los funcionarios	Aprovechamiento y desarrollo de la capacidad de los funcionarios y la proyección en el tiempo de las necesidades específicas de personal	Oportunidad	3	6

*Nota.* Magnitud: Alto 3, Medio 2, Bajo 1 y Nulo 0. Elaboración propia

Como principal fortaleza se reconoce una correcta definición de misión y visión organizacional para la cual los proyectos institucionales ejecutados hasta el momento están alineados a su cumplimiento.

### 5.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Dentro de la evaluación de factores internos, se relacionan las principales fortalezas:

- Fortalezas mayores: Estructura y horizonte organizacional
- Fortalezas menores: Creatividad y participación.

Por otra parte, se relacionan las siguientes debilidades:

- Debilidades mayores: Tipo de contratación, estado de gestión y procesos de capacitación
- Debilidades menores: Planes de incentivos, auditorias y rendición de cuentas.

**Tabla 4**

*Matriz MEFI*

MEFI					
FORTALEZAS					
Número	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PESO	Calificación		Puntuación
			Tipo	Número	
1	Asociación en Capacitación	0,09	Fortaleza Mayor	4	0,36
2	Estructura Organizacional	0,07	Fortaleza Mayor	4	0,28
3	Manual de Funciones	0,06	Fortaleza Menor	3	0,18
4	Horizonte Institucional	0,07	Fortaleza Mayor	4	0,28
5	Misión y Visión	0,05	Fortaleza Menor	3	0,15
6	Efectividad de Contratación	0,09	Fortaleza Mayor	4	0,36
7	Creatividad y Participación	0,05	Fortaleza Menor	3	0,15
<b>SUBTOTAL FORTALEZAS</b>					<b>1,76</b>
DEBILIDADES					
Número	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PESO	Calificación		Puntuación
			Tipo	Número	
1	Prestación de Servicios	0,08	Debilidad Mayor	1	0,08
2	Ausencia de Plan de Incentivos	0,05	Debilidad Menor	2	0,10
3	No Acciones de Mejora	0,06	Debilidad Menor	2	0,12
4	Estado de Gestión	0,06	Debilidad Mayor	1	0,06
5	No Auditoria	0,06	Debilidad Menor	2	0,12
6	No Gestión Cumplimiento de las Funciones y Objetivos Institucionales (riesgos).	0,06	Debilidad Mayor	1	0,06
7	Rendición de Cuentas	0,06	Debilidad Menor	2	0,12
8	Procesos de Capacitación	0,09	Debilidad Mayor	1	0,09
<b>SUBTOTAL DEBILIDADES</b>					<b>0,75</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>			<b>2,51</b>

Nota. Elaboración propia

## 5.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MAFE)

La evaluación de factores externos nos permite reconocer el tipo de respuesta para cada factor crítico de éxito, a saber:

- Oportunidades
  - Respuesta superior a la media: Actualización en los datos de ejecución presupuestal.
  - Respuesta media: lineamientos de talento humano y mecanismos de verificación.
  - Respuesta mala: alianzas para los procesos de formación y capacitación.
- Amenazas
  - Respuesta media: privacidad de documentos, procesos de talento humano asociados a

incentivos y contratación de personal, además del cumplimiento al Decreto 612 de (2018).

**Tabla 5**

*Matriz MEFE*

MEFE						
OPORTUNIDADES						
Número	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PESO	Calificación Tipo	Número	Puntuación	
1	Lineamientos para Talento Humano	0,09	Respuesta Media	2	0,18	
2	Capacidad de los funcionarios	0,09	Respuesta Mala	1	0,09	
3	Actualización en los datos de ejecución presupuestal	0,07	Respuesta Superior a la Media	3	0,21	
4	Mecanismos de Verificación	0,07	Respuesta Media	2	0,14	
5	Alianzas para los procesos de formación y capacitación	0,08	Respuesta Mala	1	0,08	
<b>SUBTOTAL OPORTUNIDADES</b>					<b>0,70</b>	
AMENAZAS						
Número	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PESO	Calificación Tipo	Número	Puntuación	
1	Contratación de profesionales	0,20	Respuesta Media	2	0,40	
2	Privacidad de Documentos	0,08	Respuesta Media	2	0,16	
3	Decreto 612 del 2018	0,07	Respuesta Media	2	0,14	
4	Escasez de Talento Humano	0,15	Respuesta Media	2	0,30	
5	Programa de Incentivos	0,10	Respuesta Mala	1	0,10	
<b>SUBTOTAL AMANEZAS</b>					<b>1,10</b>	
<b>TOTAL</b>		1,00				<b>1,80</b>

*Nota.* Elaboración propia

## 5.5 Matriz DOFA

En la siguiente matriz se consolida el análisis de características internas y la situación externa de la Institución Prestadora de Servicios de Salud del municipio de San Francisco de Sales de Cundinamarca, reconociendo los factores que le afectan o le favorecen.

El hospital San Francisco, por ser una entidad en donde su contratación se concentra por prestación de servicios debido a la capacidad financiera y que no cuenta con ingresos adicionales a los asignados por el Gobierno departamental y municipal, la entidad debe tener los KPI's correspondientes, que permitan establecer históricos donde puedan monitorear como por ejemplo la rotación del personal de salud, que a inicios de la consultoría su director Diego Rubio, mencionaba la importancia de este, dado que antes de su administración al parecer era una problemática pero no hay cifras ni datos que permitan sustentarlo. La entidad no cuenta con indicadores de medición de este proceso, como se relacionan en la Tabla 6:

**Tabla 6**  
*Matriz DOFA*

<b>MATRIZ DOFA</b>		
<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>
#	<b>Factor Crítico de Éxito</b>	# <b>Factor Crítico de Éxito</b>
1	<i>Asociación en Capacitación</i>	1 <i>Prestación de Servicios</i>
2	<i>Estructura Organizacional</i>	2 <i>Ausencia de Plan de Incentivos</i>
3	<i>Manual de Funciones</i>	3 <i>No Acciones de Mejora</i>
4	<i>Horizonte Institucional</i>	4 <i>Estado de Gestión</i>
5	<i>Misión y Visión</i>	5 <i>No Auditoria</i>
6	<i>Efectividad de Contratación</i>	6 <i>No Gestión Cumplimiento de las Funciones y Objetivos Institucionales (riesgos).</i>
7	<i>Creatividad y Participación</i>	7 <i>Rendición de Cuentas</i>
8		8 <i>Procesos de Capacitación</i>
<b>OPORTUNIDADES</b>		
#	<b>Factor Crítico de Éxito</b>	<b>Factor Crítico de Éxito</b>
1	<i>Lineamientos para Talento Humano</i>	1 <i>Implementar planes y programas de talento humano, enfocados a beneficios monetarios y no monetarios de acuerdo con las posibilidades de la entidad. (D2, D3, D8, O1, O3, O5)</i>
2	<i>Capacidad de los funcionarios</i>	
3	<i>Actualización en los datos de ejecución presupuestal</i>	2 <i>Actualizar los estados de rendición de cuentas dirigidos a la comunidad. (D3, D4, D6, D7, O4)</i>
4	<i>Mecanismos de Verificación</i>	
5	<i>Alianzas para los procesos de formación y capacitación</i>	3 <i>Identificar factores institucionales que propenden a la rotación del personal para sí desarrollar planes y actividades de mitigación. (D1, D2, D3, O1, O2, O4, O5)</i>
6		
7		
<b>AMENAZAS</b>		
#	<b>Factor Crítico de Éxito</b>	<b>Factor Crítico de Éxito</b>
1	<i>Contratación de profesionales</i>	1 <i>Diseñar herramientas de seguimiento de gestión que atienda a las disposiciones legales requeridas. (D1, D4, D5, D6, D7, A3)</i>
2	<i>Privacidad de Documentos</i>	
3	<i>Decreto 612 del 2018</i>	2 <i>Diseñar programas de capacitación enfocados a los requerimientos legales. (D8, A2, A3)</i>
4	<i>Escasez de Talento Humano</i>	
5	<i>Programa de Incentivos</i>	
6		3 <i>Generar listas de chequeo que garanticen el cumplimiento legal en privacidad de documentos. (D3, D5, D6, A2)</i>
7		

*Nota.* Elaboración propia

## 5.6 Informe de diagnóstico

En primera instancia, debemos focalizar y ubicar a la Institución Prestadora de Servicios de Salud del municipio de San Francisco de Sales de Cundinamarca, en su contexto de Entidad Social del Estado, amparada bajo la legislación y presupuesto financiero del Gobierno Departamental y Municipal. En este marco, una de las principales dificultades que presenta la entidad, está relacionada con los periodos presidenciales, que son cada 4 años; y los cambios y distribuciones de los partidos políticos en el Congreso de la República (Senado y Cámara). Lo anterior, debido a que en estos periodos de cambios y transición se pueden generar alteraciones y modificaciones, tanto a la planeación estratégica de la entidad como a nivel de personal de la alta dirección que lidera las acciones e iniciativas definidas.

A nivel presupuestal, al no ser autosuficiente y auto generadora de los ingresos que le entreguen una sostenibilidad en el tiempo, la Institución Prestadora de Servicios de Salud del municipio de San Francisco de Sales de Cundinamarca, posee dificultades a nivel de estrategias a mediano y largo plazo, lo que se evidencia en los tiempos de contratación de su personal, los cuales no se logran garantizar para la vigencia fiscal completa, la falta de una estrategia y despliegue comercial que le pueda permitir difundir y socializar de una mejor forma sus servicios y la ausencia de mecanismos que permitan lograr un mejor posicionamiento de la entidad en el sector y lograr nuevas fuentes de recursos.

A nivel de profesional, la Institución Prestadora de Servicios de Salud del municipio de San Francisco de Sales de Cundinamarca, tiene una de sus mayores dificultades y debilidades, ya que más del 92% de sus empleados no están vinculados de manera directa con la entidad, en parte, debido a temas presupuestales, pero también, a la competencia salarial dinámica que tiene el mercado. En este punto, la entidad debe establecer iniciativas y acciones alternas, que le

permitan, de manera gradual y moderada, ir disminuyendo la brecha de necesidad de personal propio, mejorando sus condiciones laborales.

Con relación a la planeación estratégica, no se evidencia alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), como tampoco se identifica una política clara de empresa sostenible y responsable con el medio ambiente (esto último, más allá del cumplimiento legal y normativo). Lo anterior, se transforma en una oportunidad de negocio, de cara a un cambio de visión de la entidad, así como, de direccionamiento estratégico en función del servicio prestado y de sus usuarios.

Como oportunidades de mejora, la Institución Prestadora de Servicios de Salud del municipio de San Francisco de Sales de Cundinamarca debe implementar una estrategia de alianzas comerciales, a través de la cual, pueda vincular actores externos, incluso organismos multilaterales, en el esquema de mejoramiento de los servicios, adquisiciones de bienes e insumos, contratación de personal y comercialización de los servicios prestados. De esta forma, la institución podrá capitalizar de manera proactiva, espacios y escenarios que el mercado de la salud en Colombia tiene disponibles y que hoy en día, no están siendo identificados ni valorados. Adicionalmente, podrá definir mecanismos de financiación y nuevas fuentes de inversión, de cara al cubrimiento de las necesidades (infraestructura, sistemas de información, personal, insumos, etc.) que tiene hoy en día y que no pueden ser cubiertas con los recursos asignados por el Gobierno Nacional. En el 2021 comparado con 2020 los ingresos operaciones de la entidad de se redujeron en 10.5%, mientras que sus gastos de operación aumentaron en 10.9% (E.S.E Hospital San Francisco de Sales, 2022). Por último, la entidad debe incluir como parte de su esquema de mejoramiento continuo, metodologías y procesos de auditoría de calidad, tanto interna como externa. Esta acción, le permitirá, de manera objetiva y transparente, identificar

costos de no calidad, aspectos que influyan en el no cumplimiento de los objetivos estratégicos y factores críticos de éxito a nivel financiero.

Cabe resaltar que los hallazgos del análisis de las matrices PESTEL, MEFI, MAFE, MEFE, DOFA, pueden ser modificados desde la óptica del plan de intervención sugerido a partir del proceso de consultoría, cuyo propósito radica en la potencialización de oportunidades y gestión de riesgos asociados a talento humano con enfoque al cumplimiento del Decreto 612 (2018).

## 6. Marco teórico

La gestión de talento humano siempre ha sido un factor clave en la planeación estratégica de las organizaciones y hoy en día, se transforma en un aspecto diferenciador a través del cual, las empresas pueden basar sus iniciativas y estrategias, en pro del logro de los objetivos y metas definidos.

Las entidades del Gobierno Nacional, que hacen parte del sector público, poseen muchas debilidades y deficiencias en este aspecto, teniendo en cuenta que se ven afectadas por múltiples factores (económicos, políticos y sociales) que impactan de manera directa los procesos de selección y retención del talento humano vinculado. Sumado a esto, se tienen los tiempos de las administraciones y cambios de gobierno, los cuales, pueden generar interrupción en las estrategias definidas, sobre todo, cuando existen cambios en la alta dirección, que se trasladan a la renovación y modificación de la planta de personal y esquemas de contratación, generando un riesgo de continuidad y compromiso de este. Por tal razón el Decreto 612 (2018) busca que las entidades públicas apliquen las políticas de gestión y desempeño institucional que integre los planes institucionales y estratégicos de la entidad.

La calidad y sentido de pertenencia del personal con el que cuente una organización es el aspecto primordial de esta, a la hora del desarrollo y ejecución de los objetivos estratégicos, por ende, los procesos relacionados con la gestión del talento humano adquieren una relevancia muy importante. En este sentido, lo planteado en la consultoría, genera un gran impacto en la Institución Prestadora de Servicios de Salud del municipio de San Francisco de Sales de Cundinamarca, ya que se está enfocando el estudio a la retención del personal, mitigando el riesgo de un ambiente laboral inadecuado.

Chiavenato (2009) define la gestión del talento humano como el todo o el “conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (p. 9). Esto nos permite identificar los conceptos involucrados (primarios y secundarios) que hacen parte de la presente consultoría.

El capital humano en una entidad como San Francisco de Sales, se debe fortalecer diariamente, para ello el personal debe contar y desarrollar competencias dentro de la misma, esto motiva y genera lazos de confianza, pertenencia y motivación de los colaboradores, en donde el área de gestión humana tendrá uno de los roles más importantes dentro de la institución, generando otra manera de ver el área de gestión humana, pasando del rol de “contratador” a un rol más transversal e involucrado con los trabajadores. Las competencias de los trabajadores actuales y de los prospectos deben estar dirigidas con la misión y visión de la entidad, mejorando ese punto de dolor que tiene la entidad con la rotación de trabajadores, como lo plantea Alles (2007) en su análisis que el Desarrollo del talento humano: Basado en competencias, en donde menciona debe tener el foco de “los tres pilares de la gestión por competencias: Selección, desempeño y desarrollo” (p. 16), los trabajadores deben estar en constante capacitación, conocimiento y aprendizaje, en el ideal de que sean los profesionales de la salud quieran ser parte de una entidad como la Institución Prestadora de Servicios de Salud del municipio de San Francisco de Sales de Cundinamarca.

La motivación es factor fundamental para que un trabajador se sienta a gusto y no quiera irse de donde está, Alles (2007) menciona que la motivación se relaciona con el conocimiento, el talento y las competencias, el ser humano cuenta con la capacidad de diferencias los tipos de motivación, tanto laboral como en otras actividades y que esta motivación es compartida.

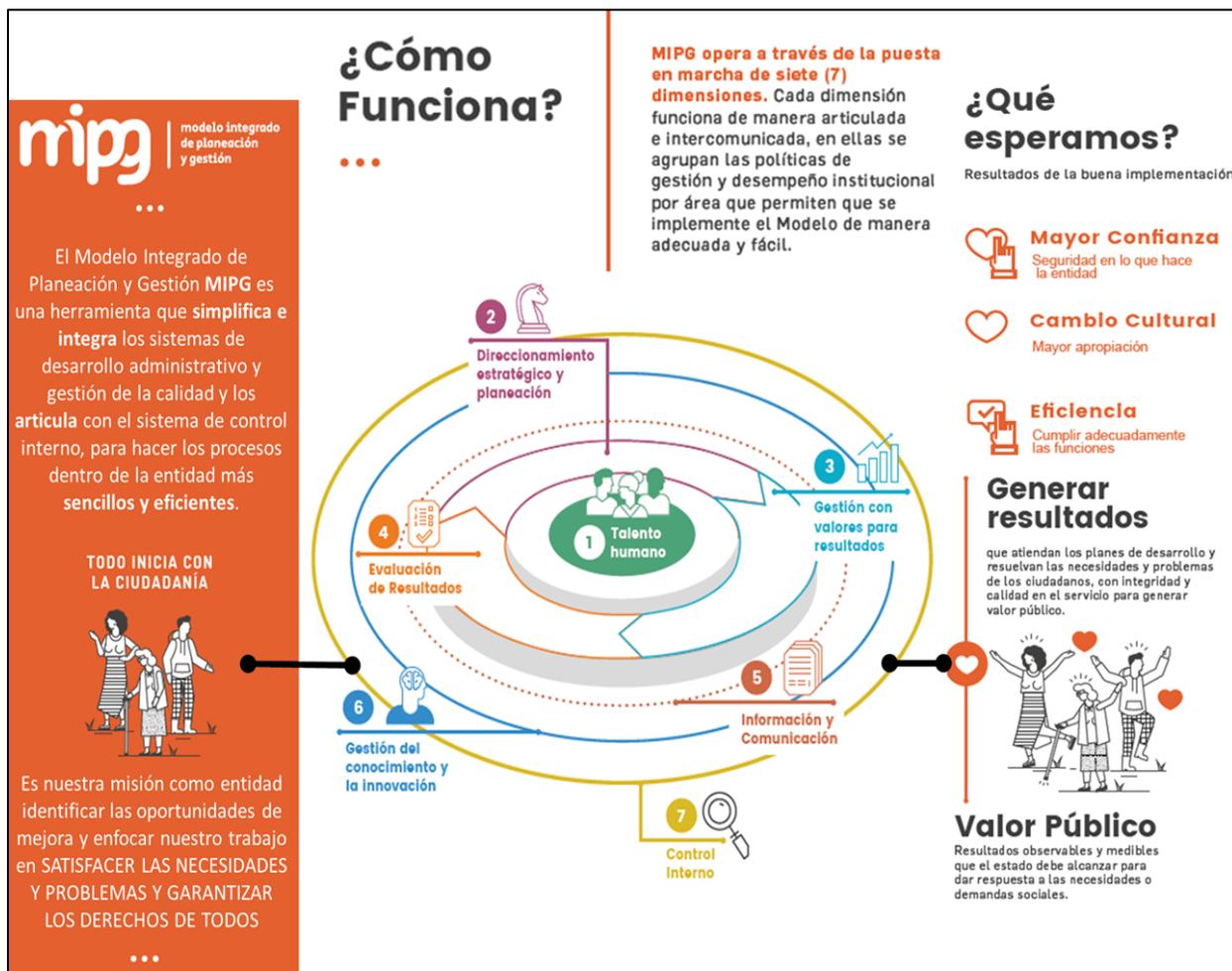
El MIPG (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022) es el marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades públicas con el fin de generar resultados que atiendan a los planes de desarrollo y que resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos con integridad y calidad en los servicios. Este modelo, en su versión actualizada está reglamentado por el Decreto 1499(2017).

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) debe ser adoptado por:

- Organismos y entidades de los órdenes nacional y territorial de la rama ejecutiva del poder público.
- Entidades descentralizadas con capital público en que el Estado posea más del 90% de capital social.

#### **Figura 4**

*MIPG – Modelo Integrado de Planeación y Gestión*



Nota. Imagen extraída de *Bienvenidos al microsítio del Modelo Integrado de Planeación y Gestión*. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022, p.1)

## 7. Marco conceptual

### 7.1 Cargas laborales

El Departamento Administrativo de la Función Pública (s.f.) define el concepto de cargas laborales de la siguiente forma “Es la cantidad de tiempo que demanda el desempeño de las actividades de un empleo y que permite determinar las necesidades del personal” (p.1) Concepto que relaciona de manera directa con el de medición de carga “Instrumento que permite determinar la necesidad de personal en una organización. Actividades asignadas dentro de una jornada laboral”. (DAFP, s.f., p.1)

De acuerdo con Interactive Training Advanced Computer Applications (ITACA, 2006), la carga de trabajo se refiere al conjunto de exigencias físicas (carga física de trabajo) y exigencias psicológicas (carga psíquica de trabajo), que inciden sobre la persona en el desarrollo de su puesto de trabajo, lo que quiere decir que se involucra un esfuerzo físico y mental relacionado directamente con el rendimiento en la ejecución de una actividad en el entorno laboral. Por otra parte, se puede establecer que la carga laboral se define como el grado de resistencia o dificultad dada por la totalidad de las influencias del entorno, que pueden ser, físicas, cognitivas, psíquicas y sociales. (Rivas, 2007)

El Ministerio de Trabajo (2020), bajo el establecimiento de disposiciones y responsabilidad de las empresas en la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo de la exposición a factores de riesgo derivados de la carga física relacionados con las condiciones individuales, ambientales y organizacionales en el contexto de los Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, se define la carga de trabajo como el conjunto de requerimientos físicos, cognitivos y emocionales a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral.

La carga de trabajo puede ser entendida como las exigencias requeridas para cumplir con una actividad de manera adecuada, por ende, el entorno tiene una influencia directa sobre los trabajadores, cabe resaltar que esto puede variar de una persona a otra teniendo en cuenta las diferencias existentes en los seres humanos. (Santibañez & Sánchez, 2007)

En este sentido y como parte del alcance de la consultoría, para optimizar el proceso de gestión de talento humano en la Institución Prestadora de Servicios de Salud del municipio de San Francisco de Sales de Cundinamarca, se hace prioritario identificar la manera mediante la cual, determinan las asignaciones laborales, con el objetivo de poder plantear un instrumento o herramienta ajustado a las necesidades de la entidad, mediante el cual, se logre mejorar la asignación de responsabilidades y generar un equilibrio y equidad entre los colaboradores/empleados.

## **7.2 Nivelación salarial**

El Departamento Administrativo de la Función Pública (2014) mediante concepto emitido, definió la figura de la “nivelación salarial” como “el mecanismo que pueden aplicar las entidades públicas con el fin de equilibrar los salarios de algunos empleos con base en estudios técnicos de análisis funcional, análisis ocupacional y cargas de trabajo” (p.1).

Teniendo en cuenta el estado del arte del proceso de contratación de la entidad, donde la gran mayoría del personal es vinculado a través de prestación de servicio, se hace importante que la entidad defina un modelo económico de escala salarial, la cual, sea competitiva en el mercado y esté acorde al presupuesto que ésta tiene asignado.

La Corte Constitucional de Colombia en sentencia T-018 (1999) ha señalado:

El derecho a la igualdad, preconizado por el artículo 13 de la Carta Política, no plantea una igualdad matemática, sino una igualdad real, que busca un trato igual

a las personas que se encuentran bajo unas mismas condiciones, y que justifica un trato diferente sólo cuando se encuentran bajo distintas condiciones, lo que se transforma en la línea base del principio “a trabajo igual, salario igual”. (p. 3)

Esto implica las siguientes definiciones y/o consideraciones:

- La discriminación salarial atenta contra la igualdad como derecho fundamental constitucionalmente protegido e inherente a la relación laboral. Lo cual implica, en principio, que habrá discriminación cuando ante situaciones iguales se da un trato jurídico diferente, por eso se proclama el principio a trabajo igual salario igual.
- Todo trabajador tiene derecho, de nivel constitucional, a que se lo remunere, pues si el pago de sus servicios hace parte del derecho fundamental al trabajo es precisamente debido a que es la remuneración la causa o el motivo, desde el punto de vista de quien se emplea, para establecer la vinculación laboral.
- Dicha remuneración no puede ser simplemente simbólica. Ha de ser adecuada al esfuerzo que implica la tarea cumplida por el trabajador, a su preparación, experiencia y conocimientos y al tiempo durante el cual vincule su potencia de trabajo a los fines que interesan al patrono.
- El patrono no puede fijar de manera arbitraria los salarios de sus empleados, preferir o discriminar a algunos de ellos, hallándose todos en igualdad de condiciones.

De igual manera el Consejo de Estado en la Sentencia 01072/16 indica “La jurisprudencia constitucional ha señalado que cuando se desconoce el principio de «salario igual, trabajo igual», se crea una discriminación laboral reprochable...” (p.1). Lo anterior, sienta la base fundamental de la nivelación salarial, teniendo en cuenta, que la Institución Prestadora de Servicios de Salud del municipio de San Francisco de Sales de Cundinamarca, debe garantizar a través de sus

procesos internos, la revisión permanente de las condiciones de contratación y vinculación de su personal, validando cómo se comporta la remuneración de sus colaboradores como cargos/roles similares en el mercado.

### **7.3 Rotación de personal**

De acuerdo con Chiavenato (2001) la rotación en recursos humanos se define como la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.

Para otros autores como Robbins y Judge (2009) la rotación de personal es el retiro voluntario o involuntario a una organización que puede ser concebido como un problema por los costos asociados al proceso de selección de personal, lo cual está asociado a la insatisfacción en el trabajo, siendo este el punto de partida para generar acciones y condiciones que influyan de manera positiva y minimicen la desvinculación.

Por su parte Mendoza (2003) refiere que la rotación de personal es cuando un trabajador abandona su puesto de trabajo por cualquier causa y para lo cual se requiere contratar otra persona que ocupe este puesto, así mismo establece que, la rotación de personal representa un impacto positivo en la rentabilidad de las empresas dado a que afecta aspectos como tiempos de entrega, servicio, competitividad y calidad.

Monsalve (2018) define la rotación de personal como una situación en la que un trabajador se marcha de una empresa tras estar allí un periodo de tiempo corto, y establece que esta es perjudicial cuando ciertos puestos no son cubiertos adecuadamente se deben analizar los factores que propician la rotación puesto que tiene repercusiones negativas en la productividad, ambiente laboral e imagen.

De acuerdo con las definiciones anteriores, se considera importante poder establecer herramientas que permitan hacer una evaluación de las causas de rotación de personal para poder establecer acciones de mitigación de este factor incidente en los resultados y logro de objetivos de la entidad, cabe resaltar que no se cuentan con cifras asociadas a este concepto, sin embargo en la dirección actual ha sido manifestado como un punto de dolor en las anteriores administraciones para lo cual se espera establecer estrategias de control en el conocimiento de causales de retiro.

#### **7.4 Selección de personal**

En una organización la elección del talento humano es una de las tareas más importantes, dado que elegir a la persona indicada que cuente con ciertas características no es una tarea fácil, (Alvarez, 2019) en su texto lo define como un proceso que guía a establecer mediante técnicas , herramientas y otros factores para que la personas se ajusten a los que requiere la entidad u organización para lograr los objetivos, también resalta de la importancia de la política de selección de personal, relacionado con el proceso interno que tiene la entidad para la selección de candidatos, la cual debe ser divulgada a los candidatos y conocida por los trabajadores actuales, esto dará un parte de transparencia al proceso.

Werther (2019) considera que, en un proceso de selección o atracción de talento, la entidad debe evaluar si dentro de la organización puede haber un candidato que pueda cubrir la vacante requerida, de acuerdo con el perfil y competencias necesarias para el mismo, menciona que hay ventajas y desventajas en este proceso. Las ventajas principales es dar la oportunidad a alguien que ya conoce la organización ya está familiarizada con el entorno y con la cultura organizacional, no obstante, como desventaja considera que esto podría generar frustración y

descontento con los que no lograron obtener la vacante, por lo tanto, se debe analizar muy bien estos escenarios.

El otro escenario planteado por Werther (2019) es la selección del candidato externo que en entidades de salud como la Institución Prestadora de Servicios de Salud del municipio de San Francisco de Sales de Cundinamarca, puede ser la más recurrente por el tipo de contratación, por lo tanto las ventajas en esta manera de contratación permite a la entidad, tener otro punto de vista, conocimiento nuevos, genera un ambiente diferente cambiando esa rutina actual por una más dinámica y siendo ejemplo a seguir con los demás colaboradores. Las desventajas se relacionan más con el proceso de selección, el tiempo que toma elegir a la persona idónea, análisis de soportes, entrevistas evaluaciones, adicional la curva de aprendizaje del entorno y de la organización.

Lo anterior, confirma la importancia de tener un plan de inducción establecido, con los objetivos definidos, la cultura de la entidad y demás procesos claves para el desarrollo de las actividades, haciendo más sencilla la adaptación.

Es importante la realización y/o actualización de los perfiles de los cargos con los que cuenta la entidad, Álvarez (2019) refiere la importancia del análisis de aquellas necesidades evidenciadas para poder definir el perfil adecuado, mediante un paso a paso, “así pues, un proceso de selección no deja de ser en muchos casos una comparación entre el perfil del puesto y el perfil del candidato” (p. 57), lo anterior ayudará a elegir a un candidato más idóneo mitigando un poco el riesgo de incorporar alguien que no lo sea.

Lo anteriormente mencionado, permite definir con mayor claridad y la importancia de contar con un proceso claro de selección de personal y el impacto que pueda generar dentro de la entidad y el entorno.

## 7.5 Alianzas estratégicas en mercadeo

Una alianza comercial, es una unión estratégica entre dos o más organizaciones y se lleva a cabo con el fin de proporcionar beneficios de interés para todas las partes, se desarrollan conjuntamente y se comparten entre sí riesgos y fortalezas, es una muy buena forma de acelerar el potencial del negocio, de crecer como empresa y generar nuevos vínculos empresariales importantes (Escuela de Administración, Finanzas e Instituto Tecnológico -(EAFIT), 2013).

En este sentido y dentro del alcance definido para la consultoría, se hace muy importante para la entidad, poder expandir su estrategia de financiación, buscando alianzas para la comercialización y venta de sus servicios, a través, de administradoras de riesgos laborales (Atención de accidentes de trabajo leves, terapias ocupacionales, entre otros), fundaciones, ONG y organismos de cooperación internacional.

Revisión de estrategias en la prestación de servicios con las administradora de riesgos laborales, en atenciones médicas, dado que el municipio es zona agrícola, y según el último estudio realizado, durante el año 2021 se generaron 13,75 accidentes de trabajo por cada 100 trabajadores en el sector agrícola, triplicando la tasa nacional, también como el sector de minas y canteras con una tasa de 12.59 por cada 100 trabajadores, estos sectores concluye el estudio son de los más accidentados en Colombia. (Consejo Colombiano de Seguridad, 2022). El hospital podría evaluar ser un proveedor de servicios en atención a accidentes y enfermedades laborales leves o de menor complejidad y generar ingresos adicionales por la atención de estos.

Las entidades de salud son los principales actores en el seguimiento, atención y recuperación de los pacientes, por tal razón es clave que el hospital busque este tipo de alianzas, lo cual le permitirá ser un aliado en el sector asegurador, aportar a la recuperación de los trabajadores del sector, como lo menciona (Sarria y Villar, 2014), en donde define que la salud pública, tiene

como misión mediante todos los mecanismos organizaciones e interdisciplinarios de todas las preocupaciones mentales, físicas y ambientales de aquella población en riesgo de alguna enfermedad o lesión por accidente de trabajo, en donde con planes de promoción y prevención y la tecnologías adecuadas , se puede intervenir para mejorar la calidad de vida.

Con base en lo indicado por el comité internacional (Excelencia Iberoamericana Educativa, 2017), una alianza estratégica es “Una relación entre dos o más entidades que acuerdan compartir los recursos para lograr un objetivo de beneficio mutuo” (párr., 1). De igual forma, nos indica los factores críticos de éxito para lograr una alianza estratégica adecuada, es mutuamente beneficiosa para las dos empresas involucradas, cada una de las empresas debe ver un beneficio claro del acuerdo. Las responsabilidades de cada empresa en la implementación de la alianza deben estar claramente identificadas, ambas partes deben ponerse de acuerdo sobre los objetivos de la relación y ser flexibles y adaptables en la operación de la alianza, cada empresa puede tener una cultura diferente y un método de hacer negocios.

Con base en la entidad de Excelencia Iberoamericana Educativa EXIBED (2017), existen los siguientes tipos de alianzas estratégicas:

- Alianzas estratégicas que incluyen acuerdos de capital: Este tipo de alianzas estratégicas suponen la creación de una nueva empresa, a partir de los recursos aportados por dos o más socios con el propósito de desarrollar actividades distintas a las de las empresas originarias.
- Alianzas estratégicas que comparten ciertas actividades: En este tipo de alianzas estratégicas los acuerdos no se refieren a la creación de una sociedad sino a I) Transferencia de tecnología, II) Compartir una actividad excedentaria de producción y III) Compartir una red comercial determinada.

Un aliado estratégico aporta beneficios para las estrategias individuales puestas en marcha, sin embargo, las organizaciones que hacen alianza no son competencia directa. (Haro, s.f.)

## 8. Marco contextual

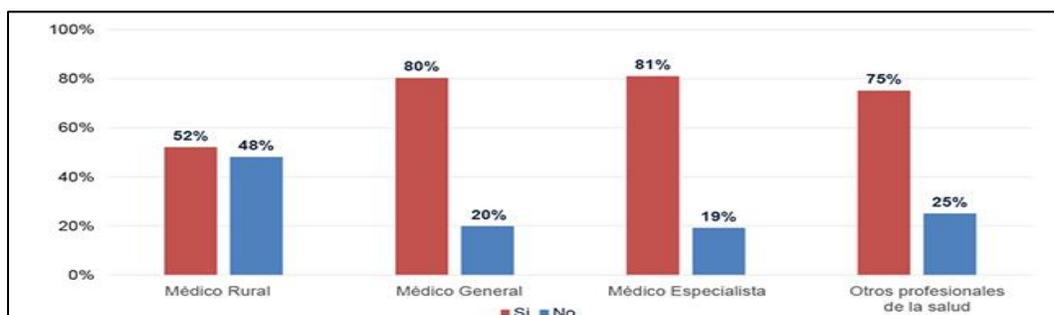
### 8.1 Cargas laborales

Uno de los aspectos críticos para entidades como la Institución Prestadora de Servicios de Salud del municipio de San Francisco de Sales de Cundinamarca, es el componente de asignación de cargas labores, el cual, se complejiza en esta entidad, teniendo en cuenta que más del 92% de su personal es vinculado a través de prestación de servicios, es decir, que no propio/directo de esta.

De acuerdo con los resultados de la encuesta situación laboral para los profesionales de la salud 2019, Figura 5 y 6, realizada por el Colegio Médico Colombiano (CMC), El 80% de los médicos generales, el 81% de los especialistas, el 52% de los rurales y el 75% de otros profesionales de la salud se ha visto afectado en el ámbito laboral. En otras palabras, tres de cada cinco médicos o profesionales de la salud reportan haber tenido inconvenientes en el trabajo. Las principales causas han sido los cambios en las condiciones del trabajo, constricción del ejercicio profesional y acoso laboral.

**Figura 5**

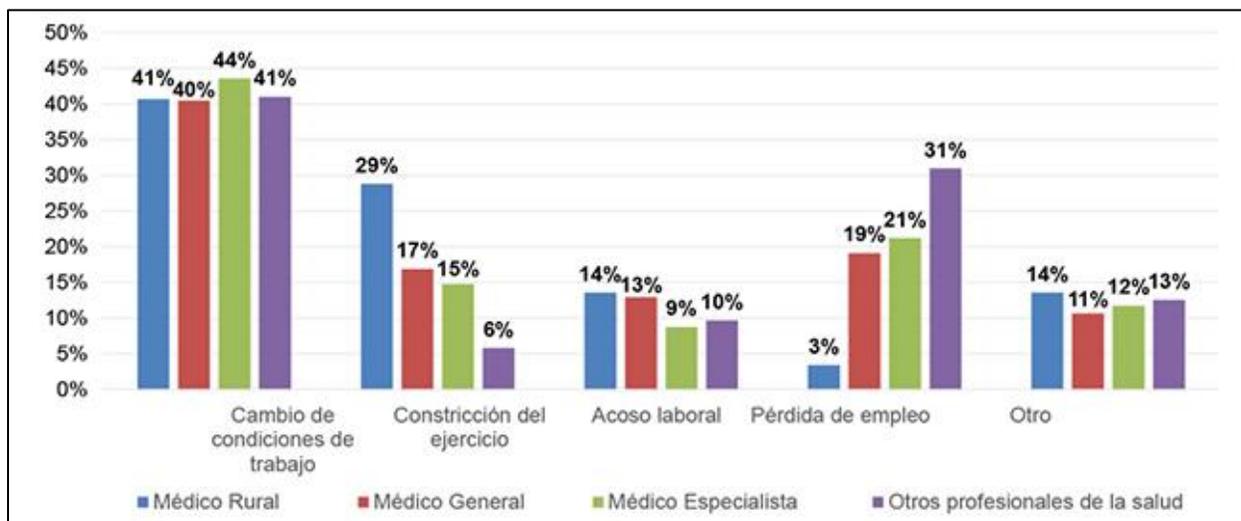
*Afectación situación laboral por profesión*



*Nota.* Encuesta Nacional de Situación Laboral de Profesionales de la Salud 2019 (ENSLPS 2019) - (Colegio Médico Colombiano, 2019).

**Figura 6**

*Condiciones de afectación situación laboral*



Fuente: Encuesta Nacional de Situación Laboral de Profesionales de la Salud 2019 (ENSLPS 2019) - (Colegio Médico Colombiano, 2019).

Adicionalmente a lo anterior, podemos evidenciar que la falta de presupuesto financiero disponible para la Institución Prestadora de Servicios de Salud del municipio de San Francisco de Sales de Cundinamarca, incluye en la asignación de carga laboral de sus colaboradores, generando los siguientes factores que influyen en este aspecto y, por ende, en el aumento del nivel de estrés y posible bajo rendimiento:

### **8.1.1 Dotación inadecuada o insuficiente**

Los recursos presupuestales deben garantizar la totalidad de los insumos/dotación requerida para el desempeño de las funciones asignadas. Al no poder garantizar los recursos requeridos durante el año fiscal, la calidad de la prestación del servicio se ve afectada, los diagnósticos y procedimientos se ven afectados, tanto en el tiempo de ejecución, como en el resultado y beneficio de estos para el paciente. Todo lo anterior redunda en un estrés para el colaborador y, por ende, su carga laboral aumenta.

### ***8.1.2 Jornadas de trabajo superior a las asignadas***

Al no contar con una política clara de gestión del talento humano, se puede afectar el método de asignación y control de los horarios laborales. Conforme a lo dispuesto en el artículo 33 del Decreto 1042 (1978), la jornada máxima legal para los empleados públicos nacionales es de 44 horas a la semana. De acuerdo con lo establecido en su artículo 21, se infiere que los empleos de tiempo completo tienen una jornada diaria de 8 horas, jornada que en virtud de la Sentencia C-1063 de 2000 de la Corte Constitucional de Colombia, se aplica a los empleados públicos territoriales, entre ellos, a los que laboran en entidades prestadoras de servicios de salud.

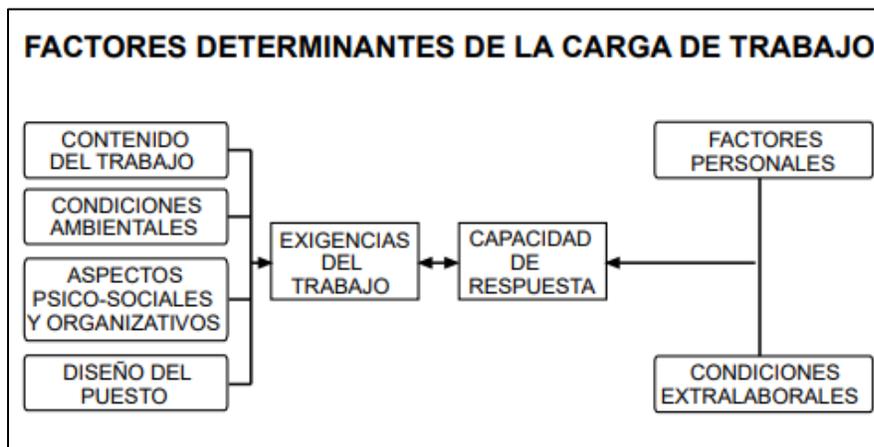
### ***8.1.3 Asignación de funciones que no corresponden al cargo o rol desempeñado***

La situación actual de la Institución Prestadora de Servicios de Salud del municipio de San Francisco de Sales de Cundinamarca, dónde más del 92% de su personal está vinculado mediante contratos de prestación de servicio, implica que los funcionarios contratados de manera directa deban realizar labores y/o acciones que no corresponden a su rol o cargo profesional. Así mismo, aquellos contratados para realizar labores asistenciales, ejecutan trabajos que no son objeto de su contrato, lo cual, puede generar errores tanto en la prestación, como en la administración del servicio de salud.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Seguridad, e Higiene en el Trabajo de Madrid, España (2002), ver Figura 7, la determinación de cargas de trabajo debe realizarse la metodología adecuada que supone la realización de este y depende de la relación que se establece entre las exigencias o requerimientos que plantea el trabajo, funciones y límites, generando que la capacidad de respuesta del trabajador sea de acuerdo a estas especificaciones. Con base en esto, definen los factores determinantes de la carga de trabajo:

## Figura 7

### *Factores determinantes de la carga de trabajo*



*Nota.* Imagen extraída de la *Carga mental del trabajo* (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de Madrid, 2002, p.4)

El Informe Nacional de Desarrollo Humano 2011 (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD 2011), el 75,5% de los municipios del país son predominantemente rurales y en ellos habita el 31,6% de los colombianos, pero subsisten grandes brechas entre departamentos, distritos y municipios y zonas rurales y urbanas. Por ejemplo, en el período 2002 y 2009 la incidencia de la pobreza en el país se redujo 8,2 puntos, pero la diferencia entre el conjunto de las trece áreas metropolitanas y el resto del país aumentó 4,7 puntos, a favor de las primeras. De igual forma, en 2010 los índices de desarrollo humano muestran grandes diferencias entre Bogotá (0,90) y Santander (0,87), frente al Chocó (0,69), La Guajira (0,73), Caquetá (0,75) y Putumayo (0,75). (Ministerio de Salud y Protección Social, 2018).

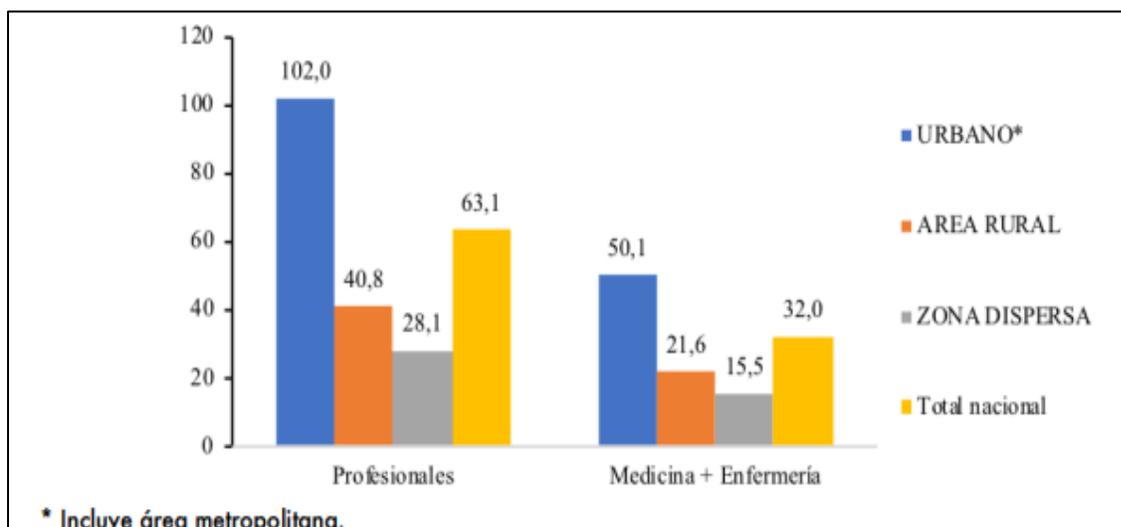
Estas inequidades se reflejan también en la persistencia de brechas significativas en la cobertura del aseguramiento, los resultados en salud y acceso a los servicios de salud, que muestran condiciones menos favorables para las poblaciones que habitan en zonas rurales y

dispersas (Ministerio de Salud y Protección Social, 2018). De igual forma, hay mayor disponibilidad de recurso humano en los grandes centros urbanos, mientras que las zonas rurales y alejadas enfrentan serias dificultades para vincular y retener el personal sanitario. Entre más calificado es el personal es más crítica la situación, como sucede con los médicos especialistas. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2018).

El personal médico en el último estudio realizado por el Ministerio de Salud (Ver Figura 8), muestra que la mayor concentración de profesionales se encuentra en el área urbana, generando que los servicios de salud en otras zonas del país sean insuficientes para la demanda actual.

### Figura 8

*Densidad estimada de profesionales del área de la salud, según tipo de municipio.*



Colombia, 2016 (por 10 mil habitantes)

*Nota.* Imagen extraída de *Estimaciones de la Dirección de Desarrollo del Talento humano en Salud*. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2018, p. 39)

## **8.2 Nivelación salarial**

Adicionalmente, teniendo en cuenta los resultados de la encuesta de situación laboral para los profesionales de la salud 2019, realizada por el Colegio Médico Colombiano (CMC, 2019), en cuanto a los ingresos, la encuesta revela que el 91% de los profesionales de la salud que no son médicos recibe menos de cinco salarios mínimos al mes, la tercera parte de los médicos generales 71% devenga entre tres a cinco salarios mínimos y el 15% de los especialistas tiene ingresos inferiores a cinco salarios mínimos. En ese orden de ideas, más del 77% de los profesionales de la salud se siente inconforme con su salario, piensa que está siendo explotado y no ve compensado el esfuerzo y la millonaria inversión que tuvo que hacer para costear los estudios profesionales.

El promedio salarial en Colombia refleja una clara disparidad entre los profesionales de la salud, teniendo en cuenta lo anterior, es importante analizar qué tanto es la brecha salarial de los trabajadores de la salud del hospital vs el mercado, esto permitirá tomar las medidas necesarias y la estrategia de nivelación en caso de que corresponda, Carrillo (2015) menciona los tres enfoques básicos para la remuneración de las personas:

### ***8.2.1 Compensación por antigüedad***

Aunque este enfoque no genera mayor relevancia en la gran mayoría de organizaciones, no obstante, en el hospital se podría reconocer un incentivo a aquellas personas que se mantiene en la entidad, sin importar el tipo de vinculación laboral

### ***8.2.2 Compensación por desempeño***

Aunque la mayoría de la planta es por contratos de prestación de servicios, no significa que no se mida el desempeño de cada uno de ellos y generar un incentivo que logre generar una fidelidad con la entidad, según las escalas de calificación entre el 120% y el 80%: excelente,

notable, satisfactorio, aceptable, esto solo aplicaría para aquellas que llevan más de 6 meses en la entidad.

### ***8.2.3 Competencias laborales progresivas***

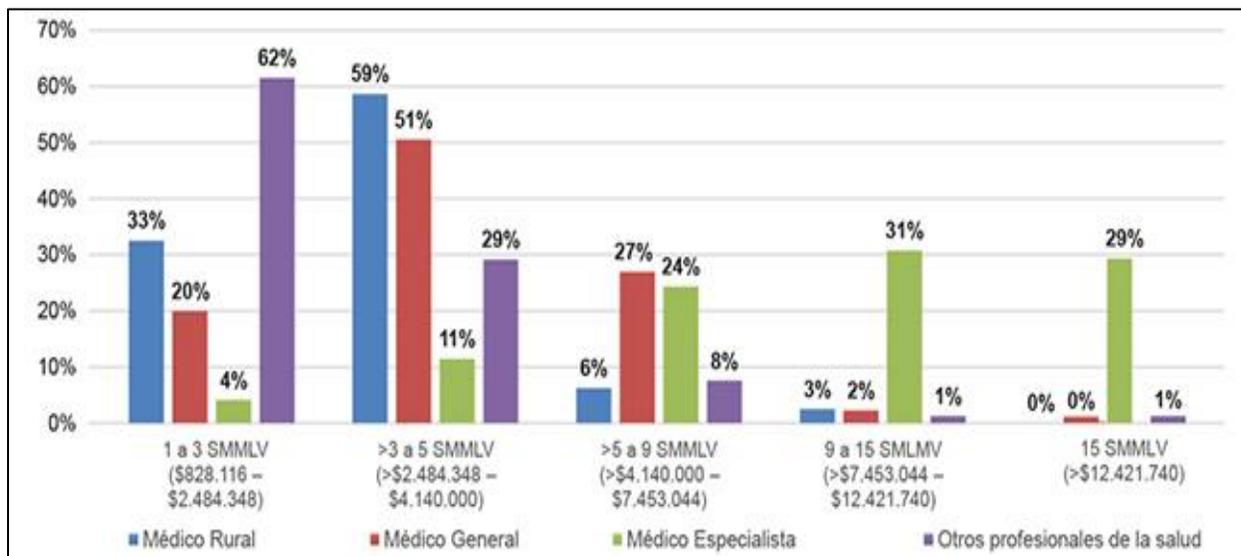
Este punto es clave, por que motiva el ascenso a otro nivel de cargo de acuerdo con los estudios realizados, permitirá que en el siguiente contrato tener un mayor reconocimiento salarial lo cual motivara al trabajador y le aportara mucho más a la entidad y los pacientes.

La nivelación salarial aparte de ser en dinero, debe tener un componente emocional, hoy en día las organizaciones le apuestan a tener este tipo de incentivos, en una entidad como la Institución Prestadora de Servicios de Salud del municipio de San Francisco de Sales de Cundinamarca, no deber ser excepción, en un estudio publicado por la universidad Luis Amigo (ver Figura 9), se puede evidenciar la relación entre el tipo de profesión en salud asociado con el rango salarial, concluyendo que la especialización en salud es un factor determinante para la consecución salarial, lo cual está asociado a temas de productividad, permanencia entre otros, esto confirma que:

Las políticas de salario emocional y no emocional, adaptadas a las necesidades de las empresas, aportan para que estas puedan, partiendo de una planeación estratégica, en donde se estructurara de forma clara y concreta la medición de la productividad de la organización, en la búsqueda de una empresa saludable, que propende por el equilibrio entre lo laboral y lo familiar, y su impacto en la satisfacción de los colaboradores. (Quintero y Betancur, 2021, p. 88)

**Figura 9**

*Promedio salarial según profesión*



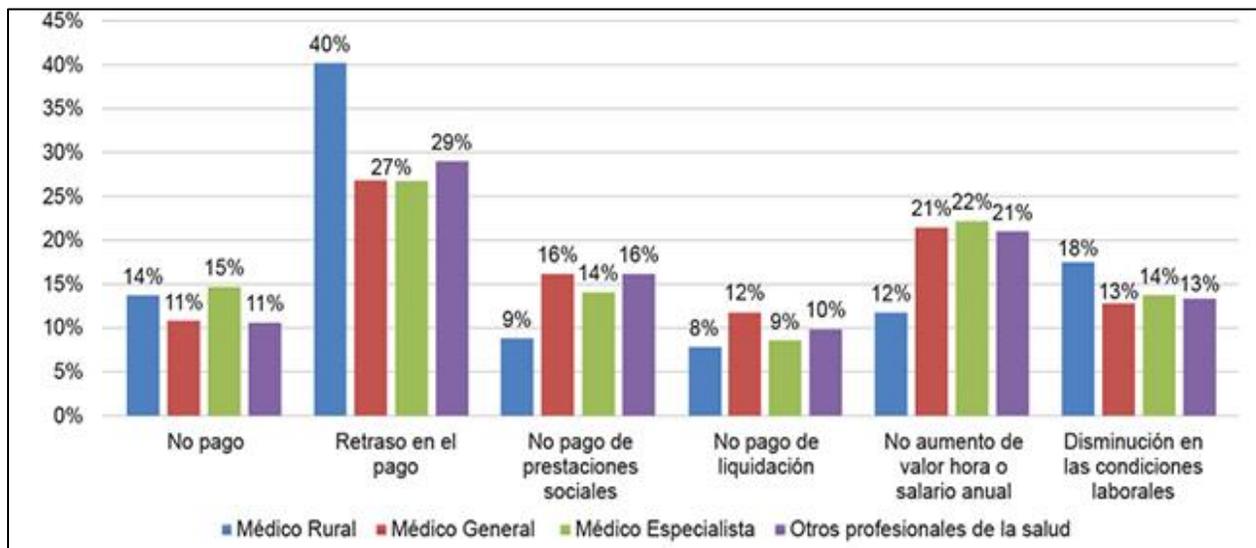
*Nota.* Imagen extraída de la *Encuesta Nacional de Situación Laboral de Profesionales de la Salud 2019* (ENSLPS 2019) - (Colegio Médico Colombiano, 2019).

### 8.3 Rotación de personal

Por otra parte, se validan las causales de rotación de personal, en donde el tema de puntualidad de los salarios es la causa de mayor deserción de trabajadores en los hospitales públicos, el pago oportuno, el no aumento de salario, prestaciones, en el estudio realizado por parte del Colegio Médico Colombiano, una gran problemática que se debe abordar urgentemente:

**Figura 10**

*Problemáticas de rotación de personal*



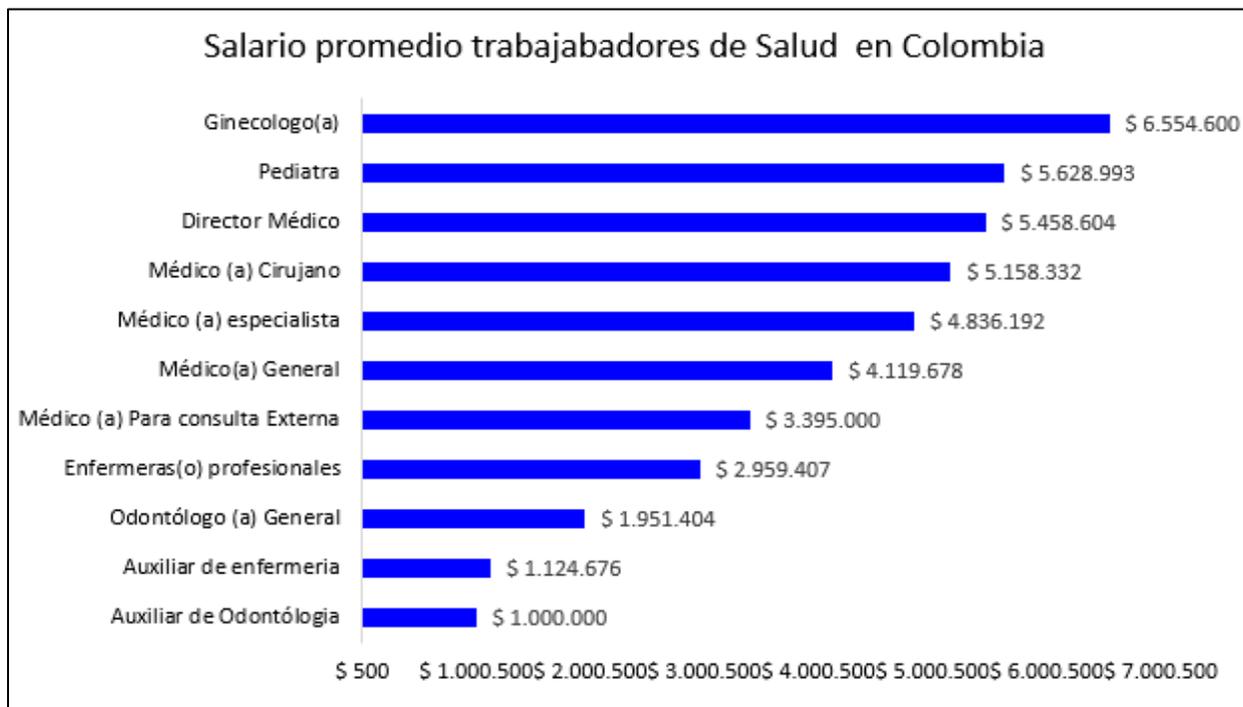
*Nota.* Imagen extraída de la *Encuesta Nacional de Situación Laboral de Profesionales de la Salud 2019 (ENSLPS 2019)* - (Colegio Médico Colombiano, 2019).

Las causas por las que las IPS no pagan obedecen mayoritariamente al no pago por parte de las aseguradoras y a la situación administrativa y financiera de la IPS. Únicamente el 10% de los casos obedece a la liquidación de las empresas.

En Colombia los rangos salariales para los trabajadores de la salud oscilan entre 1.000.00COP y 6.554.600COP, tal como lo muestra la Figura 11:

**Figura 11**

*Salarios en Colombia*



*Nota.* Elaboración propia basado en datos de (Computrabajo, 2022)

Para la consultoría es importante tener claro el comportamiento salarial en Colombia para los trabajadores de la salud, dado que esto nos permitirán realizar los comparativos de cómo está el hospital frente a lo que ofrece el mercado laboral. Para este tipo de análisis es importante contemplar diferentes modelos y posiciones de varios autores sobre la rotación de personal, por lo que revisamos más de 6 autores con el fin de contemplar cada detalle.

En la tabla 7, se evidencia los modelos de rotación que han permitido comprender la rotación de personal (Hernández et al. 2013 citados en Mora et al., 2020):

**Tabla 7**
*Modelos de rotación de personal*

Autor	Modelo y descripción
Porter & Steers (1973)	Apunta hacia las expectativas de cada persona las cuales se refieren a su trabajo actual, al sueldo, acceso de promoción, supervisión de líderes y relaciones interpersonales con su grupo de trabajo.
Mobley (1977)	Se centra por encontrar consecuencias negativas de la rotación de personal como costos, desempleo, aspectos sociales y de comunicación, baja moral e indiferencia, y consecuencias positivas como innovación, flexibilidad, adaptabilidad, reducción de conflictos en el ambiente laboral.
Price (1977)	Integra variables de salario, comunicación formal e informal y centralización de factores como satisfacción, la decisión del trabajador de permanecer o retirarse de la organización.
Farell & Rusbult (1981)	Se refiere al compromiso organizacional relacionado a la probabilidad que un trabajador deje su empleo o produzca sentimiento de afecto hacia la empresa, por lo que el compromiso expresa intención de permanecer o abandonar a una empresa.
Steers & Mowday (1981)	Se enfatiza en los esfuerzos para cambiar el trabajo, el trabajo puede afectar de manera directa otras determinantes en la rotación de personal.
Sheridan & Abelson (1983)	Se basa en dos determinantes, el compromiso organizacional y la tensión laboral que puede dirigir a la decisión de abandonar el empleo.
Hulin, Roznowski & Hachiya (1985)	Consideraron que las alternativas de trabajo pueden afectar directamente la satisfacción laboral, las oportunidades pueden inducir a que los trabajadores renuncien con base a: diferencias económicas y oportunidades laborales. Lo anterior se refleja en actitudes de disminución de esfuerzos, habilidades y tiempos de dedicación a la empresa
Fichman (1988)	Considera que toda persona está motivada para realiza alguna acción y que la motivación puede varias dependiendo de que tan atractivos sean los resultados a obtener con base a la teoría de Maslow bajo necesidades físicas, sociales y psicológicas.
Lee & Mitchell (1994)	Supone que las personas toman decisiones al comparar el ajuste de las opciones de decisión de varias imágenes más que maximizar la expectativa de la utilidad. Las personas deben filtrar la información que reciben y seleccionar las opciones adecuadas teniendo en cuenta el valor, la trayectoria y las estrategias.
Lambert, Hogan & Barton (2001)	Incorpora las características demográficas, el ambiente laboral, la satisfacción y la intención de rotación, los cuales influyen sobre la rotación de personal
Thatcher, Stepina & Boyle (2002)	Se enfoca en el compromiso como principal predictor de la intención de la rotación, considerando que el compromiso medio entre las percepciones del medio ambiente en el trabajo interno y los mercados externos para los trabajadores

*Nota.* Tabla extraída de *Factores determinantes de rotación de personal médico general en dos instituciones de salud del departamento de Cauca* (Mora et al., 2020, p. 13).

Para la medición del indicador que se propone para la Institución Prestadora de Servicios de Salud del municipio de San Francisco de Sales de Cundinamarca implemente en sus KPI's, nos basaremos en la metodología de Chiavenato (2009), la cual establece el siguiente indicador de rotación de personal como se evidencia en la siguiente Figura

### Figura 12

#### *Indicador de rotación*

Índice de rotación	=	$\frac{\text{Núm. de empleados separados}}{\text{Promedio efectivo de la organización}}$
--------------------	---	--

*Nota. (Chiavenato I. , 2009)*

Este cálculo plantea el escenario de la planeación y gestión del talento humano, teniendo en cuenta que:

A= admisiones de personal durante el periodo considerado (entradas)

D= desvinculación de personal (ya sea por iniciativa de la empresa o decisión del trabajador)

PE= promedio efectivo del periodo de tiempo considerado. Se obtiene de la sumatoria de los empleados existentes al comienzo y al final del periodo de tiempo, dividiendo el resultado entre dos.

Frente a la rotación es importante resaltar que, no hay estrategias que garanticen la efectividad de retención puesto que al momento de una desvinculación los causales pueden ser no relacionados directamente con la institución, pese a ello (Ibarra, 2021), plantea el desarrollo causas de rotación que pueden ser contempladas para el desarrollo de estrategias de retención de personal:

- Políticas salariales de las instituciones

- Políticas de beneficios sociales
- Tipo de supervisión ejercido sobre el personal
- Tipo de relaciones humanas existentes en la organización
- Condiciones físicas del ambiente de trabajo
- Moral del personal de la organización
- Cultura organizacional de la empresa
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos

Por otra parte, una de las estrategias para mantener bajos niveles de rotación de personal, ha sido fortalecer y garantizar las condiciones orientadas al bienestar de los colaboradores mediante el desarrollo de la estrategia de adaptación al cambio; bajo la cual se ajustó condiciones de trabajo en función de la productividad y del servicio a sus clientes.

En aspectos relacionados con la rotación de personal, las condiciones laborales son las de mayor repercusión dado a que se percibe riesgo e inestabilidad laboral, de este modo se concluye que, el salario, el reconocimiento y el ambiente laboral son las mayores causales de retiro. En el contexto del sector salud, el tipo de contratos prestacionales es una de las causas de mayor incidencia, de modo que, el desarrollo de contratos formales es el logro más efectivo para una organización de salud, así lo ratifica el Ministerio de Salud (2016) en un estudio realizado a diferentes Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud a nivel nacional las cuales coincidieron que con una contratación directa, los profesionales presentan mayor motivación y mejor sentido de pertenencia hacia su institución.

## 8.4 Selección de personal

Los miembros del 160° Comité Ejecutivo de la OPS/OMS aprobaron la propuesta de estrategia de recursos humanos para la salud universal (documento CE160/18) (Organización Panamericana de la Salud, 2017). Esta estrategia busca guiar las políticas nacionales de recursos humanos para la salud, teniendo en cuenta que la disponibilidad, accesibilidad, pertinencia, relevancia y competencia de dichos recursos son factores clave para alcanzar los objetivos de la estrategia para el acceso universal a la salud y la cobertura universal de salud y de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

La estrategia propone tres líneas de acción estratégicas que sirven de guía en el desarrollo de las políticas y planes para los países:

- Fortalecer y consolidar la gobernanza y rectoría de los recursos humanos para la salud.
- Desarrollar condiciones y capacidades para ampliar el acceso y la cobertura de salud con equidad y calidad.
- Concertar con el sector educativo para dar respuesta a las necesidades de los sistemas de salud en transformación hacia la salud universal

GlobalWork (2021) realizó una entrevista a María del Pilar Cala, Coordinadora de atracción y selección de la EPS Famisanar, quien identifica los siguientes factores de éxito de la entidad en la contratación de personal:

- Contar con herramientas de alta confiabilidad psicométrica, que permitan analizar los resultados del proceso en tiempo real.
- Tener la cámara encendida y exigirle lo mismo al candidato en todas las etapas del proceso para mantener la cercanía y comunicar efectivamente la cultura de la organización.

- Aplicar las pruebas técnicas de manera virtual, pero siempre con la cámara encendida y con límite de tiempo para tener mayor control.
- Preparar al colaborador desde que llega a una terna: comunicarle qué documentos debe tener listos, en qué orden y cómo presentarlos. Esto es fundamental para que el proceso avance de forma ágil.
- Establecer controles como la revisión de documentos, estudios de seguridad y auditorías.
- Hacer análisis constantes de los estándares de compensación en el mercado para disminuir el riesgo de que los candidatos se retiren en etapas adelantadas del proceso porque otra compañía les hizo una mejor propuesta económica.

Como parte del proceso de selección, es importante que la entidad establezca e implemente indicadores de calidad y cumplimiento de este. Dentro de estos indicadores, se sugieren lo siguientes (Appvizer, 2021):

1. **Tiempo de contratación:** Tiempo que se requiere para contratar a un candidato es fundamental para la programación del proceso de selección. El tiempo de contratación incluye todas las etapas: desde la preselección hasta la contratación del candidato.

**Fórmula:** Tiempo de contratación = Día de aceptación de la oferta - Día de inicio de la candidatura.

2. **Tasa de abandono de solicitud:** Es común ver como algunos candidatos deciden no terminar el proceso. Sin embargo, un porcentaje de abandono muy elevado puede indicar que hay problemas con el proceso o falta de claridad de la postulación.

**Fórmula:** Tasa de abandono de solicitud = Número de solicitudes recibidas/Número de candidatos iniciales.

3. Tasa de aceptación de la oferta: La oferta de contratación viene seguida de una aceptación de esta, No obstante, si un candidato, después de haber pasado por el proceso de contratación, decide rechazarla, es necesario evaluar qué pudo haber causado dicho rechazo y así proceder a un plan de mejora.

Fórmula: Tasa de aceptación = Número de ofertas aceptadas/Número de ofertas realizadas.

4. Tasa de abandono durante el primer año: Si el candidato contratado decide renunciar en su primer año, no es algo positivo para la empresa, puesto que, además de significar una importante pérdida económica y de tiempo, refleja:

- Problemas internos en la organización, por ejemplo, mal ambiente laboral.
- Expectativas laborales erradas.
- Problemas de integración, etc.

Fórmula: Tasa de abandono = # de empleados que abandonan antes del primer año/Número total, de empleados que han renunciado.

### Figura 13

#### Mejores prácticas de KPI's



Nota. Imagen extraída de *11 indicadores para potencializar tu proceso de reclutamiento y selección* (Appvizer, 2021, p.1)

## 8.5 Aplicación de MIPG – Modelo Integrado de Planeación y Gestión

El modelo planteado fundamenta parte de sus bases en lo establecido y definido por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), a través del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). Como fundamento de la aplicación de este modelo en organismos de naturaleza o con objeto social similar. A continuación, se muestran algunos resultados y evidencias de la aplicación e implementación del MIPG en estas entidades:

### 8.5.1 Ministerio de Salud y Protección Social

Puntaje consolidado evaluación 2021: **99,3**

#### Figura 14

*Índice de desempeño institucional - MSPS*



*Nota.* Imagen extraída de *Medición del Desempeño Institucional, Resultados Vigencia 2021*. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022)

**Figura 15**

*Índice de las dimensiones de gestión y desempeño - MSPS*



Nota. Imagen extraída de *Medición del Desempeño Institucional, Resultados Vigencia 2021*. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022)

**Tabla 8**

*Índices detallados por política - MSPS*

Índices detallados por política de gestión y desempeño institucional	Puntaje consultado	Valor máximo de referencia
CONTROL INTERNO: Actividades de control efectivas	94,1	99,3
CONTROL INTERNO: Actividades de monitoreo sistemáticas y orientadas a la mejora	95,4	97,7
CONTROL INTERNO: Ambiente propicio para el ejercicio del control	96,4	99,4
CONTROL INTERNO: Evaluación estratégica del riesgo	83,2	96,1
CONTROL INTERNO: Evaluación independiente al sistema de control interno	79,0	96,1
CONTROL INTERNO: Información y comunicación relevante y oportuna para el control	97,9	99,4
CONTROL INTERNO: Línea Estratégica	95,2	99,3
CONTROL INTERNO: Primera Línea de Defensa	98,2	99,8
CONTROL INTERNO: Segunda Línea de Defensa	97,4	98,9
CONTROL INTERNO: Tercera Línea de Defensa	73,8	79,5
DEFENSA JURÍDICA: Capacidad institucional para ejercer la defensa jurídica	82,1	82,1
DEFENSA JURÍDICA: Gestión de los procesos judiciales	75,1	75,1
DEFENSA JURÍDICA: Información estratégica para la toma de decisiones	75,9	75,9

Nota. Imagen extraída de *Medición del Desempeño Institucional, Resultados Vigencia 2021*. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022)

### 8.5.2 Instituto Nacional de Cancerología - Empresa Social del Estado

Puntaje consolidado evaluación 2021: **91,7**

**Figura 16**

*Índice de desempeño institucional – INC ESE*



Nota. Imagen extraída de *Medición del Desempeño Institucional, Resultados Vigencia 2021*. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022)

**Figura 17**

*Índice de las dimensiones de gestión y desempeño - INC ESE*



Nota. Imagen extraída de *Medición del Desempeño Institucional, Resultados Vigencia 2021*. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022)

**Tabla 9**

*Índices detallados por política - INC ESE*

Índices detallados por política de gestión y desempeño institucional	Puntaje consultado	Valor máximo de referencia
CONTROL INTERNO: Actividades de control efectivas	89,8	99,3
CONTROL INTERNO: Actividades de monitoreo sistemáticas y orientadas a la mejora	84,4	97,7
CONTROL INTERNO: Ambiente propicio para el ejercicio del control	85,2	99,4
CONTROL INTERNO: Evaluación estratégica del riesgo	92,7	96,1
CONTROL INTERNO: Evaluación independiente al sistema de control interno	94,7	96,1
CONTROL INTERNO: Información y comunicación relevante y oportuna para el control	84,1	99,4
CONTROL INTERNO: Línea Estratégica	86,5	99,3
CONTROL INTERNO: Primera Línea de Defensa	89,1	99,8
CONTROL INTERNO: Segunda Línea de Defensa	85,0	98,9
CONTROL INTERNO: Tercera Línea de Defensa	79,5	79,5
DEFENSA JURÍDICA: Capacidad institucional para ejercer la defensa jurídica	79,2	82,1
DEFENSA JURÍDICA: Gestión de los procesos judiciales	71,4	75,1
DEFENSA JURÍDICA: Información estratégica para la toma de decisiones	67,5	75,9

Nota. Imagen extraída de *Medición del Desempeño Institucional, Resultados Vigencia 2021*. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022)

**8.5.3 Superintendencia Nacional de Salud**

Puntaje consolidado evaluación 2021:**89.5**

**Figura 18**

*Índice de desempeño institucional – SNS*



Nota. Imagen extraída de *Medición del Desempeño Institucional, Resultados Vigencia 2021*. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022)

**Figura 19**

*Índice de las dimensiones de gestión y desempeño - SNS*



Nota. Imagen extraída de *Medición del Desempeño Institucional, Resultados Vigencia 2021*. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022)

**Tabla 10**

*Índices detallados por política - SNS*

Índices detallados por política de gestión y desempeño institucional	Puntaje consultado	Valor máximo de referencia
CONTROL INTERNO: Actividades de control efectivas	89,5	99,3
CONTROL INTERNO: Actividades de monitoreo sistemáticas y orientadas a la mejora	88,0	97,7
CONTROL INTERNO: Ambiente propicio para el ejercicio del control	91,5	99,4
CONTROL INTERNO: Evaluación estratégica del riesgo	82,2	96,1
CONTROL INTERNO: Evaluación independiente al sistema de control interno	85,5	96,1
CONTROL INTERNO: Información y comunicación relevante y oportuna para el control	84,9	99,4
CONTROL INTERNO: Línea Estratégica	90,7	99,3
CONTROL INTERNO: Primera Línea de Defensa	89,9	99,8
CONTROL INTERNO: Segunda Línea de Defensa	87,2	98,9
CONTROL INTERNO: Tercera Línea de Defensa	79,5	79,5
DEFENSA JURÍDICA: Capacidad institucional para ejercer la defensa jurídica	75,5	82,1
DEFENSA JURÍDICA: Gestión de los procesos judiciales	66,6	75,1
DEFENSA JURÍDICA: Información estratégica para la toma de decisiones	67,4	75,9

Nota. Imagen extraída de *Medición del Desempeño Institucional, Resultados Vigencia 2021*. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022)

### 8.5.4 Instituto Nacional de Salud

Puntaje consolidado evaluación 2021: **90,6**

**Figura 20**

*Índice de desempeño institucional – INS*



Nota. Imagen extraída de *Medición del Desempeño Institucional, Resultados Vigencia 2021*. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022)

**Figura 21**

*Índice de las dimensiones de gestión y desempeño - INS*



Nota. Imagen extraída de *Medición del Desempeño Institucional, Resultados Vigencia 2021*. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022)

**Tabla 11**

*Índices detallados por política - INS*

Índices detallados por política de gestión y desempeño institucional	Puntaje consultado	Valor máximo de referencia
CONTROL INTERNO: Actividades de control efectivas	94,4	93,9
CONTROL INTERNO: Actividades de monitoreo sistemáticas y orientadas a la mejora	85,0	88,2
CONTROL INTERNO: Ambiente propicio para el ejercicio del control	87,7	97,6
CONTROL INTERNO: Evaluación estratégica del riesgo	86,8	93,3
CONTROL INTERNO: Información y comunicación relevante y oportuna para el control	87,8	92,7
CONTROL INTERNO: Línea Estratégica	86,0	96,6
CONTROL INTERNO: Primera Línea de Defensa	90,6	98,6
CONTROL INTERNO: Segunda Línea de Defensa	88,8	90,8
CONTROL INTERNO: Tercera Línea de Defensa	73,7	79,5
DEFENSA JURÍDICA: Capacidad institucional para ejercer la defensa jurídica	77,0	82,1
DEFENSA JURÍDICA: Gestión de los procesos judiciales	68,5	75,1
DEFENSA JURÍDICA: Información estratégica para la toma de decisiones	75,9	75,9
DEFENSA JURÍDICA: Prevención del Daño Antijurídico	73,7	73,7

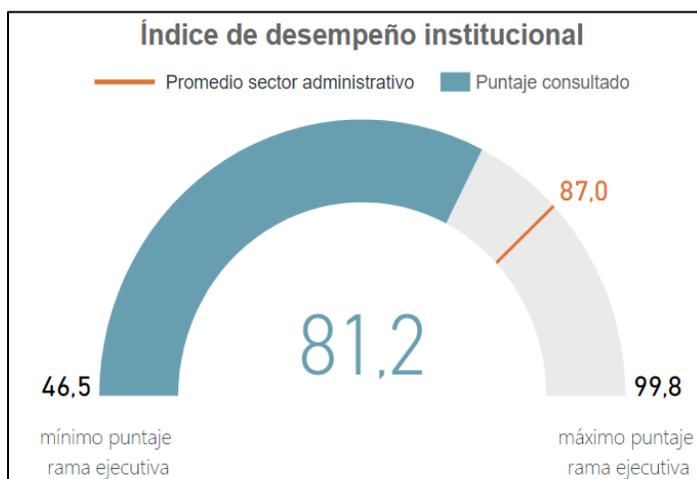
Nota. Imagen extraída de *Medición del Desempeño Institucional, Resultados Vigencia 2021*. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022)

**8.5.5 Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud**

Puntaje consolidado evaluación 2021: **81,2**

**Figura 22**

*Índice de desempeño institucional – ARSGSS*



Nota. Imagen extraída de *Medición del Desempeño Institucional, Resultados Vigencia 2021*. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022)

**Figura 23**

*Índice de las dimensiones de gestión y desempeño - ARSGSS*



Nota. Imagen extraída de *Medición del Desempeño Institucional, Resultados Vigencia 2021*. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022)

**Tabla 12**

*Índices detallados por política - ARSGSS*

Índices detallados por política de gestión y desempeño institucional	Puntaje consultado	Valor máximo de referencia
CONTROL INTERNO: Actividades de control efectivas	79,7	99,3
CONTROL INTERNO: Actividades de monitoreo sistemáticas y orientadas a la mejora	78,1	97,7
CONTROL INTERNO: Ambiente propicio para el ejercicio del control	82,3	99,4
CONTROL INTERNO: Evaluación estratégica del riesgo	84,1	96,1
CONTROL INTERNO: Evaluación independiente al sistema de control interno	77,2	96,1
CONTROL INTERNO: Información y comunicación relevante y oportuna para el control	78,7	99,4
CONTROL INTERNO: Línea Estratégica	82,4	99,3
CONTROL INTERNO: Primera Línea de Defensa	82,3	99,8
CONTROL INTERNO: Segunda Línea de Defensa	74,6	98,9
CONTROL INTERNO: Tercera Línea de Defensa	71,3	79,5
DEFENSA JURÍDICA: Capacidad institucional para ejercer la defensa jurídica	72,2	82,1
DEFENSA JURÍDICA: Gestión de los procesos judiciales	62,5	75,1
DEFENSA JURÍDICA: Información estratégica para la toma de decisiones	63,2	75,9

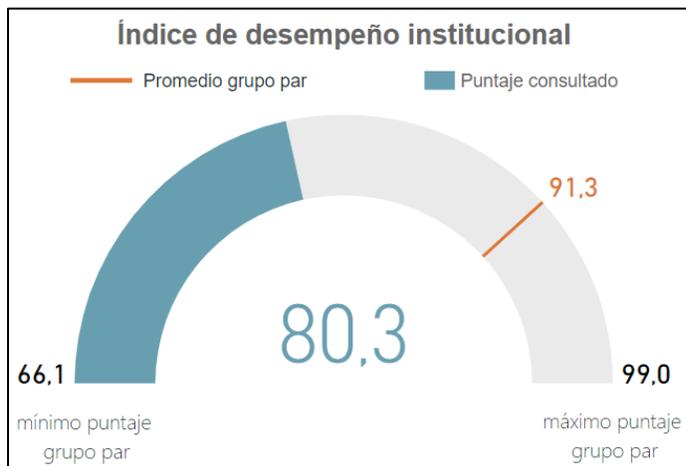
Nota. Imagen extraída de *Medición del Desempeño Institucional, Resultados Vigencia 2021*. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022)

### 8.5.6 Capital Salud EPS S.A.S

Puntaje consolidado evaluación 2021: **80,3**

**Figura 24**

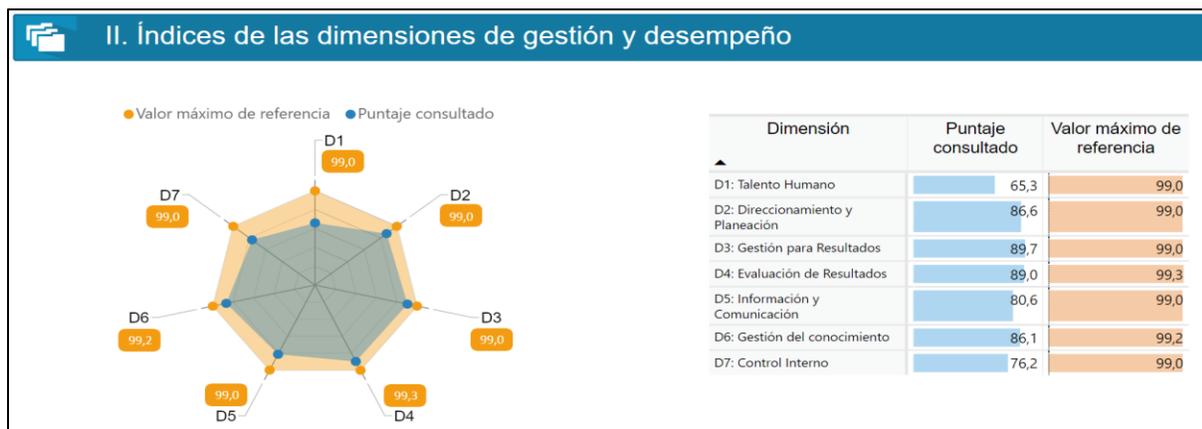
*Índice de desempeño institucional – Capital*



Nota. Imagen extraída de *Medición del Desempeño Institucional, Resultados Vigencia 2021*. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022)

**Figura 25**

*Índice de las dimensiones de gestión y desempeño - Capital*



Nota. Imagen extraída de *Medición del Desempeño Institucional, Resultados Vigencia 2021*. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022)

**Tabla 13**

*Índices detallados por política - Capital*

Índices detallados por política de gestión y desempeño institucional	Puntaje consultado	Valor máximo de referencia
CONTROL INTERNO: Actividades de control efectivas	76,3	99,0
CONTROL INTERNO: Actividades de monitoreo sistemáticas y orientadas a la mejora	80,8	99,2
CONTROL INTERNO: Ambiente propicio para el ejercicio del control	70,8	98,9
CONTROL INTERNO: Evaluación estratégica del riesgo	75,3	98,9
CONTROL INTERNO: Evaluación independiente al sistema de control interno	58,7	99,3
CONTROL INTERNO: Información y comunicación relevante y oportuna para el control	83,9	99,3
CONTROL INTERNO: Línea Estratégica	74,5	98,8
CONTROL INTERNO: Primera Línea de Defensa	84,5	99,0
CONTROL INTERNO: Segunda Línea de Defensa	80,9	99,3
CONTROL INTERNO: Tercera Línea de Defensa	62,4	90,8
DEFENSA JURÍDICA: Capacidad institucional para ejercer la defensa jurídica	87,6	94,3
DEFENSA JURÍDICA: Gestión de los procesos judiciales	76,2	85,0
DEFENSA JURÍDICA: Información estratégica para la toma de decisiones	86,7	86,7

Nota. Imagen extraída de *Medición del Desempeño Institucional, Resultados Vigencia 2021*. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022)

**8.5.7 Secretaría Distrital de Salud**

Puntaje consolidado evaluación 2021: **99,0**

**Figura 26**

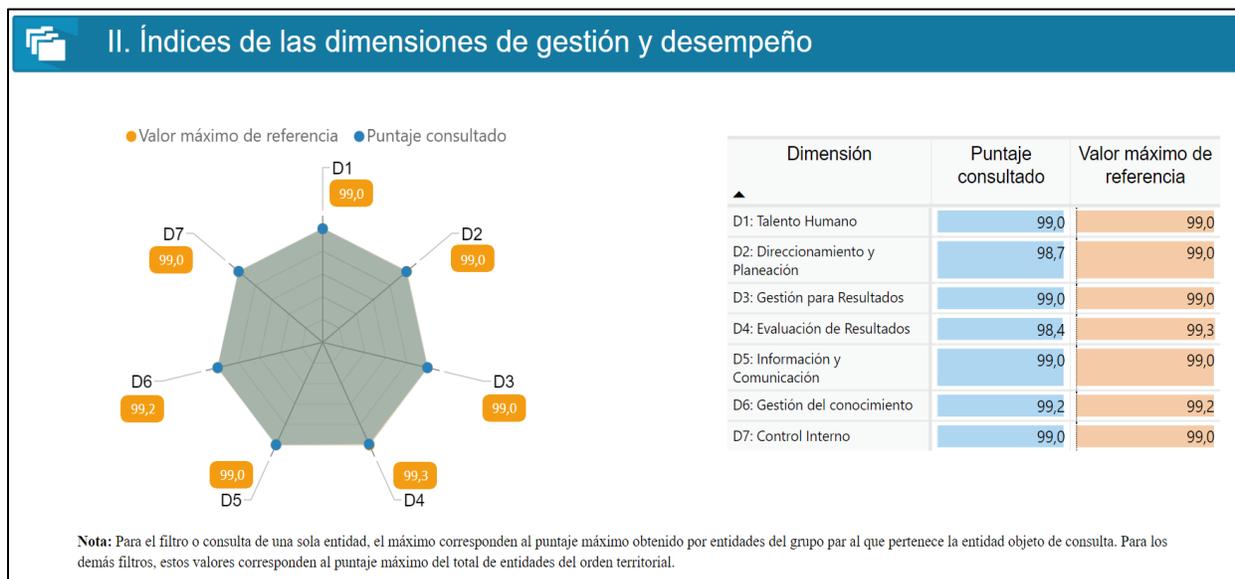
*Índice de desempeño institucional – SDS*



Nota. Imagen extraída de *Medición del Desempeño Institucional, Resultados Vigencia 2021*. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022)

**Figura 27**

*Índice de las dimensiones de gestión y desempeño - SDS*



Nota. Imagen extraída de *Medición del Desempeño Institucional, Resultados Vigencia 2021*. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022)

**Tabla 14**

*Índices detallados por política – SDS*

Índices detallados por política de gestión y desempeño institucional	Puntaje consultado	Valor máximo de referencia
CONTROL INTERNO: Actividades de control efectivas	98,5	99,0
CONTROL INTERNO: Actividades de monitoreo sistemáticas y orientadas a la mejora	98,8	99,2
CONTROL INTERNO: Ambiente propicio para el ejercicio del control	98,6	98,9
CONTROL INTERNO: Evaluación estratégica del riesgo	98,9	98,9
CONTROL INTERNO: Evaluación independiente al sistema de control interno	98,1	99,3
CONTROL INTERNO: Información y comunicación relevante y oportuna para el control	99,3	99,3
CONTROL INTERNO: Línea Estratégica	98,7	98,8
CONTROL INTERNO: Primera Línea de Defensa	99,0	99,0
CONTROL INTERNO: Segunda Línea de Defensa	98,9	99,3
CONTROL INTERNO: Tercera Línea de Defensa	90,8	90,8
DEFENSA JURÍDICA: Capacidad institucional para ejercer la defensa jurídica	94,3	94,3
DEFENSA JURÍDICA: Gestión de los procesos judiciales	85,0	85,0
DEFENSA JURÍDICA: Información estratégica para la toma de decisiones	86,7	86,7

Nota. Imagen extraída de *Medición del Desempeño Institucional, Resultados Vigencia 2021*. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022)

## **9. Diseño metodológico de la consultoría**

Para el desarrollo del seminario de investigación en su modalidad de consultoría empresarial, hay que tener en cuenta que este se desarrolla a partir de una compañía que presenta convenio con la Universidad EAN, en este caso, la Institución Prestadora de Servicios de salud del Municipio de San Francisco de Sales de Cundinamarca, la cual para todos los efectos, es tratada como cliente, cabe resaltar que se trata de un proceso de consultoría cerrada dado a que el cliente en mención pide un producto frente a una problemática específica relacionada con la sostenibilidad, lo anterior requiere un rigor académico que propende brindar una solución de manera estructurada utilizando las herramientas aprendidas en clase evidenciando el entendimiento de la problemática, definiendo su abordaje y el tipo de plan establecido para ello, lo anterior conectado con acciones específicas, fechas y entregables.

Para lograr un resultado satisfactorio, la metodología a utilizar se enfocará en análisis de datos cualitativos y cuantitativos, con datos primarios y secundarios, accediendo a información de la entidad, de los trabajadores actuales, estructura, salarios y de más data que nos permita obtener cifras y datos concluyentes, según lo establecido en la metodología de investigación de Hernández-Sampieri y Mendoza (2018).

### **9.1 Proceso cuantitativo**

- Análisis de perfiles: Cargos, profesión, experiencia.
- Tiempo de antigüedad de los trabajadores
- Rotación de trabajadores, en este punto la entidad no cuenta con herramientas que le permitan llevar el seguimiento e indicadores de medición, para conocer las causas principales de deserción.

- Carga Laboral de los trabajadores de la salud: Cantidad de pacientes que atiende por día, tiempos de consultas con cada paciente.

Con los resultados, esperemos identificar las situaciones que influyen en temas de satisfacción salarial y asignación de cargas de trabajo.

## **9.2 Procesos cualitativos y cuantitativos**

Para conocer la entidad y entender su entorno y dado a que no se cuentan con indicadores que permitieran generar diagnósticos de cómo se sienten los trabajadores, realizaremos encuestas de percepción y entrevistas al personal del hospital así mismo y visitaremos las instalaciones, para generar resultados cualitativos y cuantitativos.

## **9.3 Contribuciones originales esperadas**

Como estudiantes de maestría, esperamos que nuestras contribuciones permitan a la entidad en adelante ir implementado cada de nuestras recomendaciones:

- El objetivo principal es el cumplimiento del Decreto 612 de (2018)., no obstante, esperamos que nuestro aporte logre robustecer el área de talento humano, con herramientas, planes, actividades, programas, que permitan que la entidad sea un referente en calidad sobre todo en su talento humano, logrando así una viabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

- Se espera implementar indicadores de control y de gestión, que permitan crear dentro de la entidad un modelo estratégico de talento humano enfocado a la retención de personal adecuado, que genere fidelización a la organización con un diseño de un esquema salarial que responda a los niveles de responsabilidad y funciones asociadas de acuerdo con el cargo y nivel educativo.

- Como sugerencia proponemos implementar estrategias comerciales de alianzas con organismos multilaterales, fundaciones y organizaciones no gubernamentales, que le permitan a la entidad expandir su portafolio de servicios y poder generar fuentes de ingresos adicionales a los recursos presupuestales asignados por el Gobierno Nacional.

## 10. Brief

En el documento anexo MÓDULO N° 4 - PPT - CONSULTORÍA HSFDS (BOSPINA - NPOVEDA - RSOJO) - 20020523, se realiza la presentación del diagnóstico empresarial, en el cual se desarrollan los siguientes numerales

- Contexto empresarial.
- Actualidad financiera.
- Cultura de calidad.
- Gestión de talento humano.
- Planeación estratégica.
- Mejoramiento continuo.

Como producto de resultado al proceso de consultoría, se han definido los siguientes entregables:

- Estrategia y despliegue comercial para difundir y socializar sus servicios y lograr nuevas fuentes de recursos.
- Herramienta de identificación de causales de retiro de personal.
- Alineación ODS con Objetivos estratégicos de la institución.
- Estrategia de uso de gestión del cambio e identificación costos de no calidad.

## **11. Instrumentos de evaluación y validación**

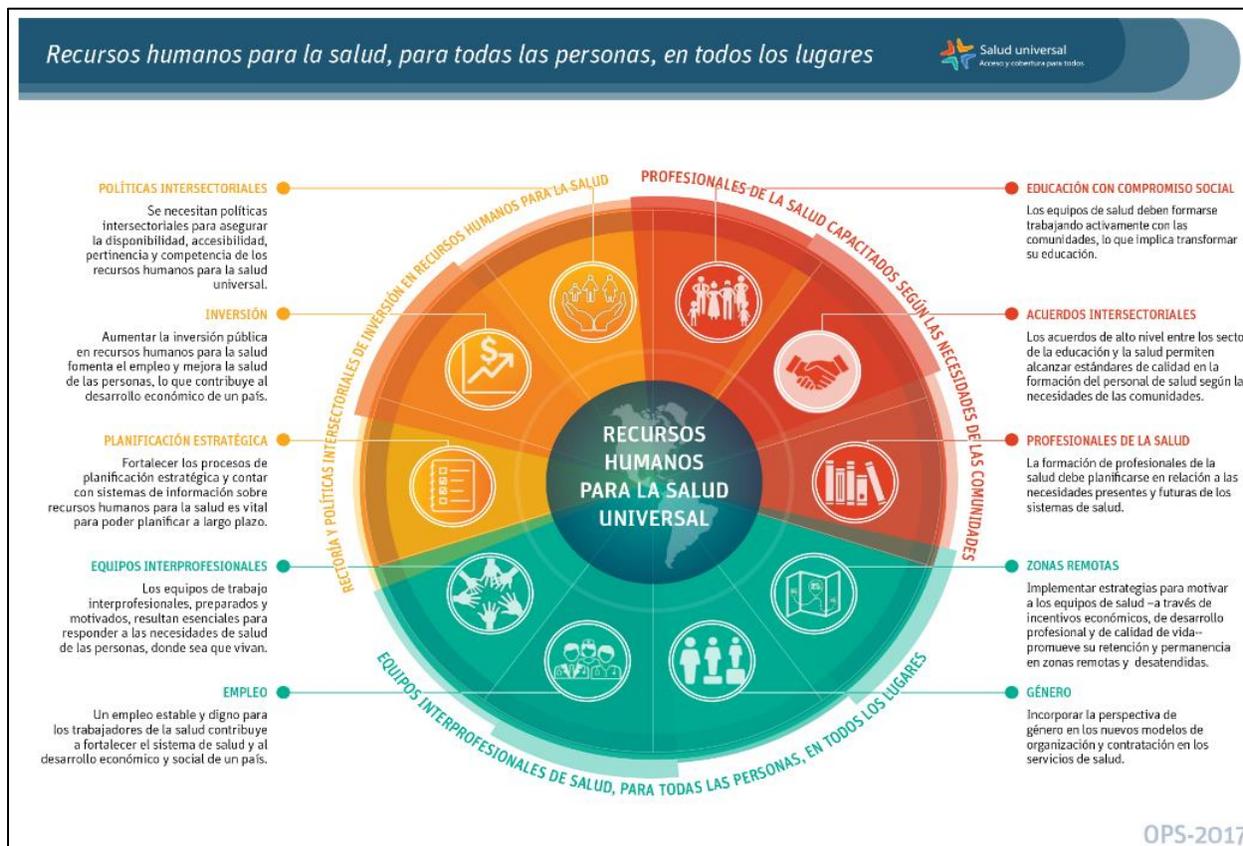
¿Qué son los recursos humanos para la salud universal?

Son todas las personas que realizan acciones cuya finalidad fundamental es mejorar la salud, son personas con distintas profesiones y ocupaciones que se forman y trabajan en la salud, y que pertenecen a diversas categorías de formación, ámbito laboral y situación de empleo.

Se incluye en este grupo a quienes trabajan como asalariados o como voluntarios en el sector público y privado, ya sea a tiempo completo o con jornada parcial, e independientemente de si prestan servicios de salud, gestionan los servicios del sistema o abordan los determinantes sociales de salud. Los recursos humanos para la salud forman parte de un campo intersectorial complejo y mantienen un compromiso con la salud y con las poblaciones a las que sirven.

**Figura 28**

*Recursos Humanos para la Salud*



Nota. Imagen extraída de *Recursos humanos para la salud, para todas las personas, en todos los lugares*. (Organización Panamericana de la Salud, 2017, p. 1)

Con base en lo anterior, se definen y validan los instrumentos de evaluación, los cuales constan de dos variables, preguntas formuladas con el propósito de atender a los objetivos del proceso de consultoría y validación de preguntas por parte de la Institución Prestadora de Servicios de Salud.

Para la formulación de preguntas, se tiene como fundamento la formulación de variables necesarias para contar con un diagnóstico enfocado al análisis de cargas laborales, rotación de personal y nivelación salarial que permitan identificar aspectos claves para la propuesta que compondría el diseño de un modelo de gestión del talento humano para la Institución Prestadora

de Servicios de Salud del municipio de San Francisco de Sales de Cundinamarca, para ello se plantean las siguientes categorías:

### **11.1 Gerencia y liderazgo**

Esta categoría tiene el propósito de analizar cada componente relacionado con la calidad de los líderes de la entidad, evaluando:

- Ambiente laboral.
- Comunicación.
- Aspectos financieros.
- Liderazgo.
- Planeación estratégica.

### **11.2 Calidad y procesos**

Esta categoría evalúa cómo ven los trabajadores cada proceso transversal de la entidad, teniendo en cuenta que por gestionar recursos públicos los procesos deben estar en línea con la normatividad vigente,

- Auditoría.
- Calidad.
- Procesos.
- Tecnología.

Posteriormente, se llevó a cabo la validación de instrumentos por parte de la Institución Prestadora de Servicios de Salud San Francisco de Sales de Cundinamarca, a cargo de Diego Antonio Rubio Bohórquez Gerente de la Institución quien realizó la lectura y evaluación de los instrumentos bajo el criterio de concordancia, entre lo planteado y la información requerida para

el problema a resolver, este proceso se desarrolló en el marco de la presentación inicial el día 13 de mayo, la cual incluyó diagnóstico, oportunidades de mejora y diseño metodológico. En la revisión de los instrumentos de evaluación para la recolección de información, se obtiene visto bueno en oportunidad y pertinencia de las preguntas formuladas, las cuales se desarrollan posteriormente en formularios para su respectiva aplicación realizada el día 20 de mayo.

A continuación, se relacionan los instrumentos en su versión final:

<https://forms.gle/62sCSBCBEur1u11h9>

<https://forms.gle/rkZ4n4qkYvkAHNzr9>

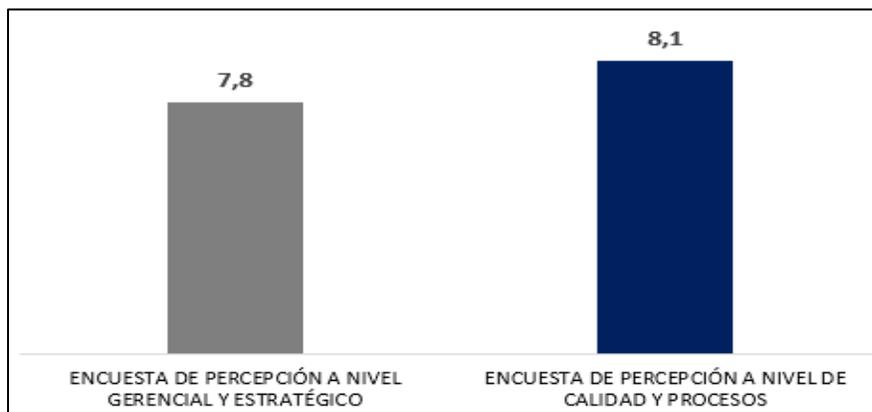
## **12. Aplicación de encuestas**

El pasado 20 de mayo se realizó la visita a la Institución San Francisco de Sales donde se socializo con los colaboradores las encuestas de percepción sobre gerencia y liderazgo y calidad y procesos, que contaba 16 y 12 preguntas respectivamente, en donde de la población objetivo de 42 colaboradores, logramos la participación del 61.9% (26 colaboradores).

## 13. Resultados de encuestas

**Figura 29**

*Resultados de encuestas*



*Nota.* Elaboración propia resultados aplicación de la Encuesta

### 13.1 Gerencia y liderazgo

7,8 promedio de calificación de percepción favorable.

Ítems con calificación inferior al promedio:

- Participación en la definición de objetivos estratégicos.
- Conocimiento de los estados financieros de la entidad.
- Aceptación del salario conforme a las responsabilidades.

### 13.2 Calidad y procesos

8,1 promedio de calificación de percepción favorable.

Ítems con calificación inferior al promedio:

- Sistemas de información a la vanguardia.

En términos generales la percepción de los colaboradores encuestados muestra que están en línea con los procesos evaluados, no obstante, hay puntos de atención en cuanto a la percepción en sistemas de información e infraestructura tecnológica, participación en los objetivos estratégicos, remuneración salarial y falta de información sobre las finanzas de la entidad, lo cual se abordará dentro del plan de la consultoría.

Los resultados de cada encuesta arrojaron resultados concluyentes cumpliendo el objetivo propuesto, conocer la percepción de los trabajadores. Con una participación caso del 100% de los colaboradores, encontramos que los procesos relacionados con auditoria, calidad y procesos internos tuvieron una calificación superior a la media total, punto de atención en los temas tecnológicos.

**Tabla 15**

*Resultados consolidados de encuesta de Calidad y Procesos*

		ENCUESTA DE PERCEPCIÓN A NIVEL DE CALIDAD Y PROCESOS				
		VALORACIÓN CUANTITATIVA Y CUALITATIVA (1-BAJO; 2-MEDIO; 3-ALTO; 4-MUY ALTO)				
N°	CATEGORÍA	ASPECTO A EVALUAR	PREGUNTA	VALORIZACIÓN DE RESULTADOS		
				CUANTITATIVO	CUALITATIVO	ACUMULADO
1	AUDITORÍA	DIVULGACIÓN	¿LOS PLANES Y PROGRAMAS DE AUDITORÍA INTERNA SE DIVULGAS Y SON CONOCIDOS POR TODOS LOS FUNCIONARIOS/ COLABORADORES DE LA ENTIDAD?	8,0	ALTO	8,2
2	AUDITORÍA	EJECUCIÓN	¿LAS AUDITORÍAS INTERNAS SE EJECUTAN DENTRO DE LOS TÉRMINOS Y FECHAS DEFINIDOS?	8,4	MUY ALTO	
3	AUDITORÍA	PLANEACIÓN	¿SE IDENTIFICA UNA PLANEACIÓN CLARA DE LOS COMPONENTES Y ASPECTOS A EVALUAR EN UNA AUDITORÍA INTERNA?	8,3	MUY ALTO	
4	CALIDAD	CULTURA	¿CUENTA LA ENTIDAD CON UNA CULTURA Y POLÍTICA DE GESTIÓN DE CALIDAD?	8,9	MUY ALTO	8,8
5	CALIDAD	METODOLOGÍAS	¿CUENTA LA ENTIDAD CON UNA METODOLOGÍA CLARA Y SOCIALIZADA PARA EL LEVANTAMIENTO Y PUBLICACIÓN DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS?	8,5	MUY ALTO	
6	CALIDAD	PLANES DE MEJORA	¿SE IDENTIFICAN PLANES DE MEJORAMIENTO CONTINUO AL INTERIOR DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA ENTIDAD?	8,9	MUY ALTO	
7	PROCESOS	CERTIFICACIÓN	¿TIENE LA ENTIDAD UNA ESTRATEGIA DE CERTIFICACIÓN EN NORMAS DE SISTEMAS DE GESTIÓN?	8,0	ALTO	8,2
8	PROCESOS	ROLES Y RESPONSABILIDADES	¿SE HAN DEFINIDO CLARAMENTE LOS ROLES Y RESPONSABILIDADES A NIVEL DE ESTRUCTURACIÓN, DEFINICIÓN, ACTUALIZACIÓN, USO Y APROPIACIÓN DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA ENTIDAD?	8,2	MUY ALTO	
9	PROCESOS	SISTEMA DE GESTIÓN	¿CUENTA LA ENTIDAD CON UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DEFINIDO Y SOCIALIZADO?	8,5	MUY ALTO	
10	TECNOLOGÍA	INFRAESTRUCTURA	¿CONOCE USTED LA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA QUE SOPORTA LOS PROCESOS DE LA ENTIDAD?	7,6	ALTO	7,1
11	TECNOLOGÍA	SISTEMAS DE INFORMACIÓN	¿CUENTA LA ENTIDAD CON SISTEMAS DE INFORMACIÓN / SOFTWARE ACTUALIZADO Y DE VANGUARDIA?	6,7	ALTO	
12	TECNOLOGÍA	TRANSFORMACIÓN DIGITAL	¿TIENE LA ENTIDAD UNA POLÍTICA, METODOLOGÍA Y CULTURA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL?	7,1	ALTO	

Nota. Elaboración propia resultados aplicación de la Encuesta

**Tabla 16**

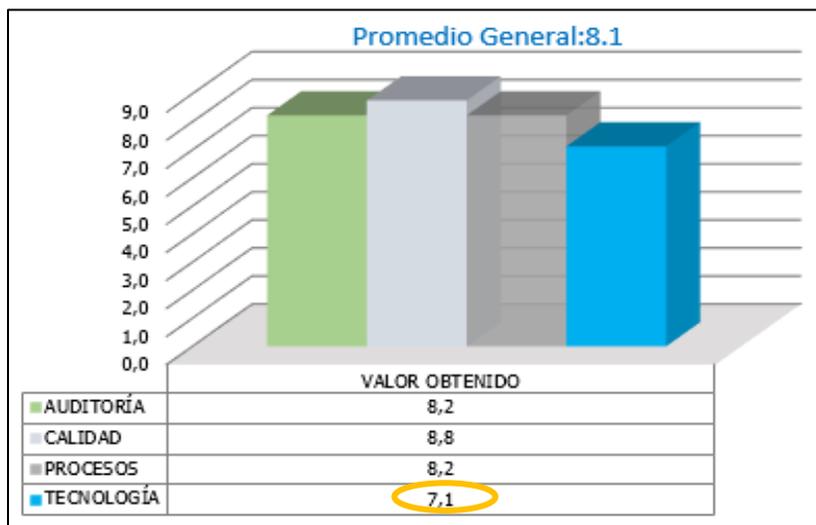
*Promedio categorías encuesta Calidad y Procesos*

ENCUESTA DE PERCEPCIÓN A NIVEL DE CALIDAD Y PROCESOS	
CATEGORÍA	VALOR OBTENIDO
AUDITORÍA	8,2
CALIDAD	8,8
PROCESOS	8,2
TECNOLOGÍA	7,1
<b>PROMEDIO</b>	<b>8,1</b>

*Nota.* Elaboración propia resultados aplicación de la Encuesta

**Figura 30**

*Promedio categorías encuesta Calidad y Procesos*



*Nota.* Elaboración propia resultados aplicación de la Encuesta

El punto de atención se encuentra en los sistemas de información tecnológicos e infraestructura de la entidad la percepción estuvo por debajo del promedio de general de este punto:

**Tabla 17**
*Resultados consolidados de encuesta de Gerencia y estrategia*

		ENCUESTA DE PERCEPCIÓN A NIVEL GERENCIAL Y ESTRATÉGICO				
		VALORACIÓN CUANTITATIVA Y CUALITATIVA (1-BAJO; 2-MEDIO; 3-ALTO; 4-MUY ALTO)				
N°	CATEGORÍA	ASPECTO A EVALUAR	PREGUNTA	VALORIZACIÓN DE RESULTADOS		
				CUANTITATIVO	CUALITATIVO	ACUMULADO
1	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	GESTIÓN ESTRATÉGICA	¿CONSIDERA QUE HAY ALINEACIÓN ENTRE LA GESTIÓN REALIZADA Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA?	7,1	ALTO	7,7
2	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	MISIÓN Y VISIÓN	¿SE IDENTIFICA CON LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA ENTIDAD?	8,3	MUY ALTO	
3	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	OBJETIVOS (ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS)	¿PARTICIPÓ EN LA DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS DE LA ENTIDAD?	6,7	ALTO	
4	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	RESULTADOS / LOGROS	¿LOS LOGROS Y METAS OBTENIDOS SON RESULTADO DEL TRABAJO COLABORATIVO?	8,5	MUY ALTO	
5	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	VALORES INSTITUCIONALES	¿LOS VALORES INSTITUCIONALES SE REFLEJAN EN LOS FUNCIONARIOS / COLABORADORES?	8,1	MUY ALTO	
6	COMUNICACIÓN	LENGUAJE CLARO	¿UTILIZA LA ALTA DIRECCIÓN DE LA ENTIDAD UN LENGUAJE COMÚN Y SIMPLE DE ENTENDER?	8,7	MUY ALTO	8,4
7	COMUNICACIÓN	NIVELES IMPACTADOS	¿LAS COMUNICACIONES DESPLEGADAS LLEGAN A TODOS LOS NIVELES JERÁRQUICOS DE LA ENTIDAD?	8,4	MUY ALTO	
8	COMUNICACIÓN	OMNICANALIDAD	¿UTILIZA LA ALTA DIRECCIÓN MÚLTIPLES Y DIFERENTES CANALES PARA TRANSMITIR LOS MENSAJES?	8,1	MUY ALTO	
9	COMUNICACIÓN	OPORTUNIDAD	¿COMUNICA LA ALTA DIRECCIÓN LAS DIRECTRICES, MENSAJES, RESULTADOS EN LOS TIEMPOS REQUERIDOS POR LOS FUNCIONARIOS /	8,3	MUY ALTO	
10	FINANCIERA	ESTADOS FINANCIEROS	¿CONOCE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA ENTIDAD?	5,8	MEDIO	6,6
11	FINANCIERA	REMUNERACIÓN SALARIAL	¿CONSIDERA QUE SU SALARIO (REMUNERACIÓN) ACTUAL ES ADECUADA Y ESTÁ ACORDE A LAS LABORES ASIGNADAS?	6,7	ALTO	
12	FINANCIERA	RESULTADOS / LOGROS	¿PUBLICA LA ENTIDAD A TODOS LOS NIVELES LOS RESULTADOS OBTENIDOS A NIVEL FINANCIERO?	7,2	ALTO	
13	LIDERAZGO	DEFINICIÓN DE ROLES	¿EL ROL QUE TIENE ASIGNADO ES VALORADO E IMPORTANTE AL INTERIOR DE LA ENTIDAD?	8,2	MUY ALTO	8,4
14	LIDERAZGO	INFLUENCIA	¿LA ALTA DIRECCIÓN INFLUYE DE MANERA POSITIVA EN LA ENTIDAD Y SUS FUNCIONARIOS / COLABORADORES?	8,3	MUY ALTO	
15	LIDERAZGO	PARTICIPACIÓN ACTIVA	¿EL LIDERAZGO ES INCLUSIVO Y GENERA LA PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN?	8,5	MUY ALTO	
16	LIDERAZGO	TIEMPOS DE ATENCIÓN	¿LA ALTA DIRECCIÓN DEDICA EL TIEMPO DE ATENCIÓN PARA SOLVENTAR DUDAS E INQUIETUDES DE SUS COLABORADORES /	8,7	MUY ALTO	

Nota. Elaboración propia resultados aplicación de la Encuesta

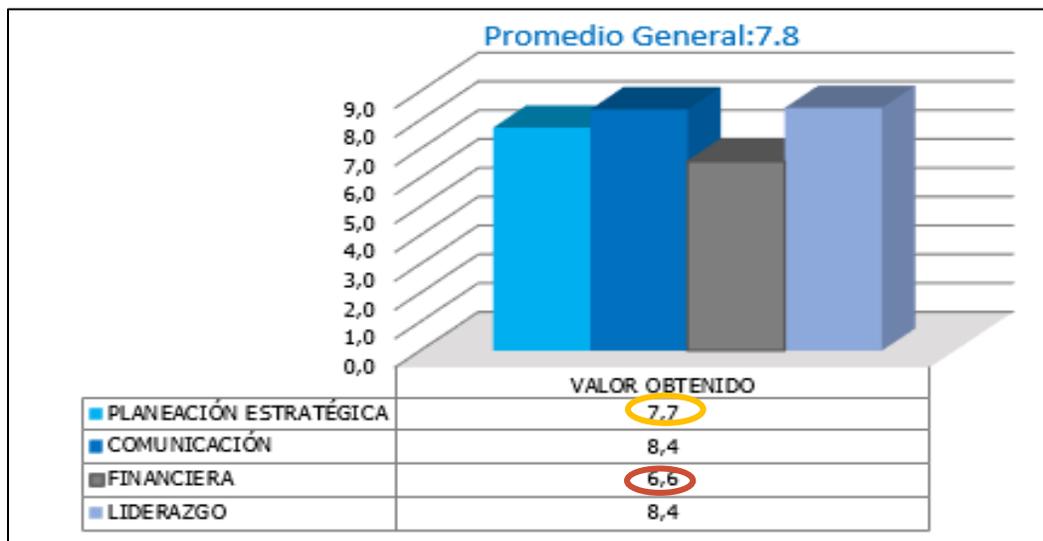
**Tabla 18**
*Promedio categorías encuesta Gerencia y estrategia*

ENCUESTA DE PERCEPCIÓN A NIVEL GERENCIAL Y ESTRATÉGICO	
CATEGORÍA	VALOR OBTENIDO
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	7,7
COMUNICACIÓN	8,4
FINANCIERA	6,6
LIDERAZGO	8,4
<b>PROMEDIO</b>	<b>7,8</b>

Nota. Elaboración propia resultados aplicación de la Encuesta

**Figura 31**

*Análisis Gerencia y estrategia*



*Nota.* Elaboración propia resultados aplicación de la Encuesta

Los puntos de atención de mayor relevancia se encuentran en el tema financiero, estratégico y remuneración salarial, en donde los resultados de percepción se encuentran por debajo del promedio general.

Con los resultados anteriores, proponemos un modelo de operación que involucre por fases la estrategia de la entidad, enfocados con la misión de esta y la operación entorno a la gestión del talento humano, que involucra a la alta dirección, a los profesionales de salud y las áreas de apoyo y soporte operativo, esto con el fin de involucrar a cada actor dentro del proceso de cambio que la entidad requiere gestionar, como espacios de participación ,en los definición de los objetivos estratégicos, conocer los resultados financieros de la institución Prestadora de Servicios de Salud del municipio de San Francisco de Sales e ir ajustando cargas laborales o salarios de acuerdo a las responsabilidades de cada rol, contar con sistemas de información

robustos que permitan administrar y gestionar de manera eficaz la información, como lo menciona, Rodríguez-Serrano (2004), cuando define el modelo de gestión en 3 mundos, para esta entidad el primer mundo articula todo el entorno de la entidad a la organización relacional, en donde la interacción y la interdependencia que puede tener el trabajador con la entidad y viceversa y en conjunto con la sociedad (pacientes) que se interrelaciona, puede garantizar el éxito de la entidad en el desarrollo de sus actividades. Por lo anterior es clave que en el plan estratégico diseñado que veremos en los siguientes capítulos se implemente de manera satisfactoria.

## **14. Recomendaciones al trabajo de grado Hospital San Francisco de Sales**

Después de analizados los resultados de los instrumentos aplicados y de las necesidades de la entidad, a continuación, relacionamos los planes a abordar en la consultoría para los siguientes meses:

1. Realizar acercamiento con entidades de cooperación internacional, para estructurar propuesta de alianzas estratégicas comerciales, para viabilizar nuevas opciones de financiación. La fundación MAKAI (2022) se enfoca en 2 líneas, una la de acción tecnología para el cambio social y la segunda, la cooperación internacional y alianzas estratégicas, un caso de éxito se relaciona con la visibilización de una fundación, para el proyecto Salvatierra, los contactaron con más de 10 entidades internacionales y ya tiene dos casos de éxito. Uno es con una entidad de Cooperación en Londres y la otra es con la Cooperación Española, Uno de sus proyectos ya tiene aprobados 183,000 USD por la Fundación Ashmore. Con la Cooperación Española accedieron a una beca completa para un curso en Bolivia (NODOKA, 2022).
2. Coaching a nivel de planeación estratégica, para brindar opciones de transformación directivo y enfoque hacia los objetivos de desarrollo sostenible, lo anterior en el marco de la agenda 2030 en la cual el sector salud tiene una incidencia significativa, en garantizar una vida sana y promover el bienestar de todas las personas. (Ribot, 2020)
3. Realizar el análisis de la estructuración de los proyectos de inversión actuales para plantear nuevas estructuras/mecanismos de obtención de recursos para funcionamiento.
4. Revisar los canales de comunicación, mensajes utilizados e información divulgada por la alta dirección de la entidad, sobre cómo va la entidad y otros temas de interés para poder brindar

---

opciones de fortalecimiento de este aspecto y mejorar la fidelización de sus funcionarios/colaboradores.

5. Actualizar el plan de trabajo, definiendo acciones e iniciativas a partir de las estrategias priorizadas con la Institución Prestadora de Servicios de Salud del municipio de San Francisco de Sales de Cundinamarca.

6. Implementar la estrategia del Modelo Integrado de Gestión y Desempeño (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022) definido por el Departamento Administrativo de la Función Pública, mediante el cual se pueden realizar análisis comparativos con otras entidades de la misma naturaleza del hospital, e implementar recomendaciones con base en los resultados de las mediciones obtenidas en las siguientes dimensiones: gestión estratégica del talento humano, planeación institucional y gestión del conocimiento. A continuación, se muestra un análisis comparativo extraído de los resultados de la vigencia 2021 para la zona geográfica de influencia del hospital:

**Tabla 19**
*Modelo de alianzas estratégicas*

Código SIGEP	Entidad	Orden	Naturaleza Jurídica	Departamento	D1 Talento Humano	D2 Direccionamiento Estratégico y Planeación	D6 Gestión del Conocimiento
1935	Hospital Nuestra Señora De Las Mercedes	Territorial	ESE	Cundinamarca	64,6	71,4	63,5
2840	Hospital Nuestra Señora Del Carmen - Tabio	Territorial	ESE	Cundinamarca	82,5	74,0	72,6
2862	Hospital Santa Matilde	Territorial	ESE	Cundinamarca	72,4	76,0	73,0
2947	Centro de Salud de Ricaurte	Territorial	ESE	Cundinamarca	66,8	69,7	67,8
3056	Empresa Social Del Estado E.S.E. Municipal de Soacha Julio Cesar Peñaloza	Territorial	ESE	Cundinamarca	64,1	61,1	75,7
3126	Hospital Mario Gaitán Yanguas -Soacha	Territorial	ESE	Cundinamarca	66,6	70,0	64,5
3253	Hospital San Rafael - Facatativá	Territorial	ESE	Cundinamarca	64,8	64,3	53,9
3255	Hospital San Rafael - Fusagasugá	Territorial	ESE	Cundinamarca	63,5	74,4	60,5
3350	Hospital De Girardot	Territorial	ESE	Cundinamarca	66,4	73,2	66,6
3384	Hospital Divino Salvador De Sopo	Territorial	ESE	Cundinamarca	65,6	69,6	69,5
3516	Hospital Profesor Jorge Cavelier	Territorial	ESE	Cundinamarca	86,2	82,4	77,8
3559	Hospital Salazar De Villeta	Territorial	ESE	Cundinamarca	65,0	80,5	80,4

Código SIGEP	Entidad	Orden	Naturaleza Jurídica	Departamento	D1 Talento Humano	D2 Direccionamiento Estratégico y Planeación	D6 Gestión del Conocimiento
3566	Hospital San Antonio De Chía	Territorial	ESE	Cundinamarca	71,2	74,3	63,2
3635	Hospital Universitario La Samaritana	Territorial	ESE	Cundinamarca	76,1	59,5	64,6
3655	María Auxiliadora Del Municipio De Mosquera - Cundinamarca	Territorial	ESE	Cundinamarca	80,1	79,7	75,1
4449	Hospital Santa Rosa De Tenjo	Territorial	ESE	Cundinamarca	66,1	74,2	65,8
8282	Empresa Social del Estado Hospital De La Vega	Territorial	ESE	Cundinamarca	62,6	66,1	77,7

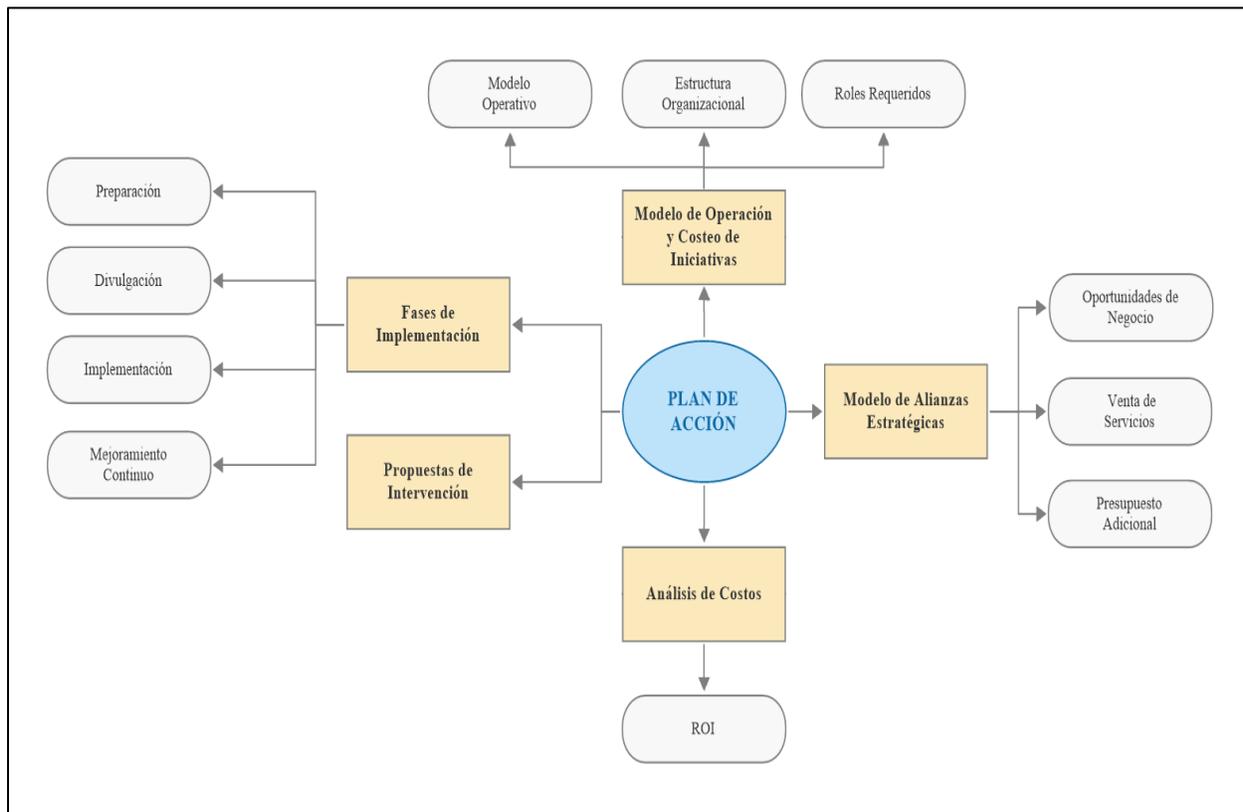
*Nota.* Datos extraídos de *Medición del Desempeño Institucional, Resultados Vigencia 2021* (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022)

## 14.1 Conceptualización del plan de acción

A continuación, se realiza la diagramación a través de un mapa mental, del contexto y alcance propuesto como plan de acción a implementar, resultante del análisis de la información suministrada por parte de la Institución Prestadora de Servicios de Salud del municipio de San Francisco de Sales, así como, de los resultados obtenidos a través de las herramientas cualitativas y cuantitativas utilizadas en la consultoría.

### Figura 32

*Mapa conceptual del plan de acción a implementar*



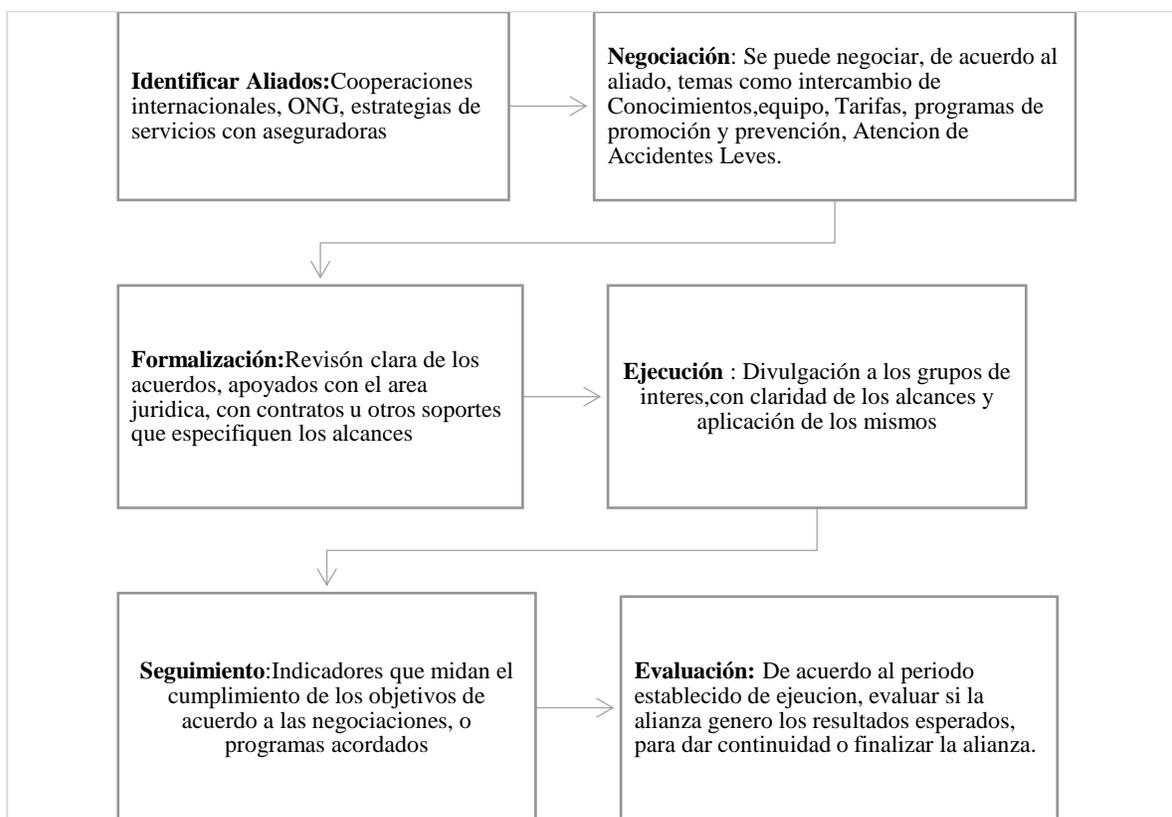
Nota. Elaboración propia

### 14.1 Modelo de alianzas estratégicas

El modelo de alianzas como se propone en el plan de acción, se basaría en la capacidad y función que tiene la entidad de acuerdo con su actividad principal que es la prestación de servicios de salud y de los aliados que podrían generar a la entidad ingresos adicionales y competitividad.

**Figura 33**

*Modelo de alianzas estratégicas*



*Nota.* Elaboración propia con base en *Alianzas inteligentes para la transformación competitiva de las organizaciones.* (Carnicer et al., 2021)

## 14.2 Modelo de operación y costeo de iniciativas

A continuación, se describe el modelo de gestión operativo del negocio propuesto, así como, los roles requeridos para que se desarrolle el proyecto propuesto por la consultoría, en el marco de consolidación del modelo.

### 14.2.1 Modelo operativo propuesto

La definición de un modelo de gestión operativo es vital para la entidad, ya que, a través de este, se podrán implementar las iniciativas y acciones propuestas, así como, la generación de estrategias permanentes y continuas que le permitan a la entidad medir los resultados e impactos del proyecto. Adicionalmente, con la implementación de este modelo gerencial, se podrán identificar oportunidades de mejora y definir lineamientos y políticas enfocadas al mejoramiento permanente de los procesos y tecnologías de la entidad.

Se definen como parte del modelo los siguientes ejes estratégicos y los responsables de estos:

**Tabla 20**

*Modelo de gestión*

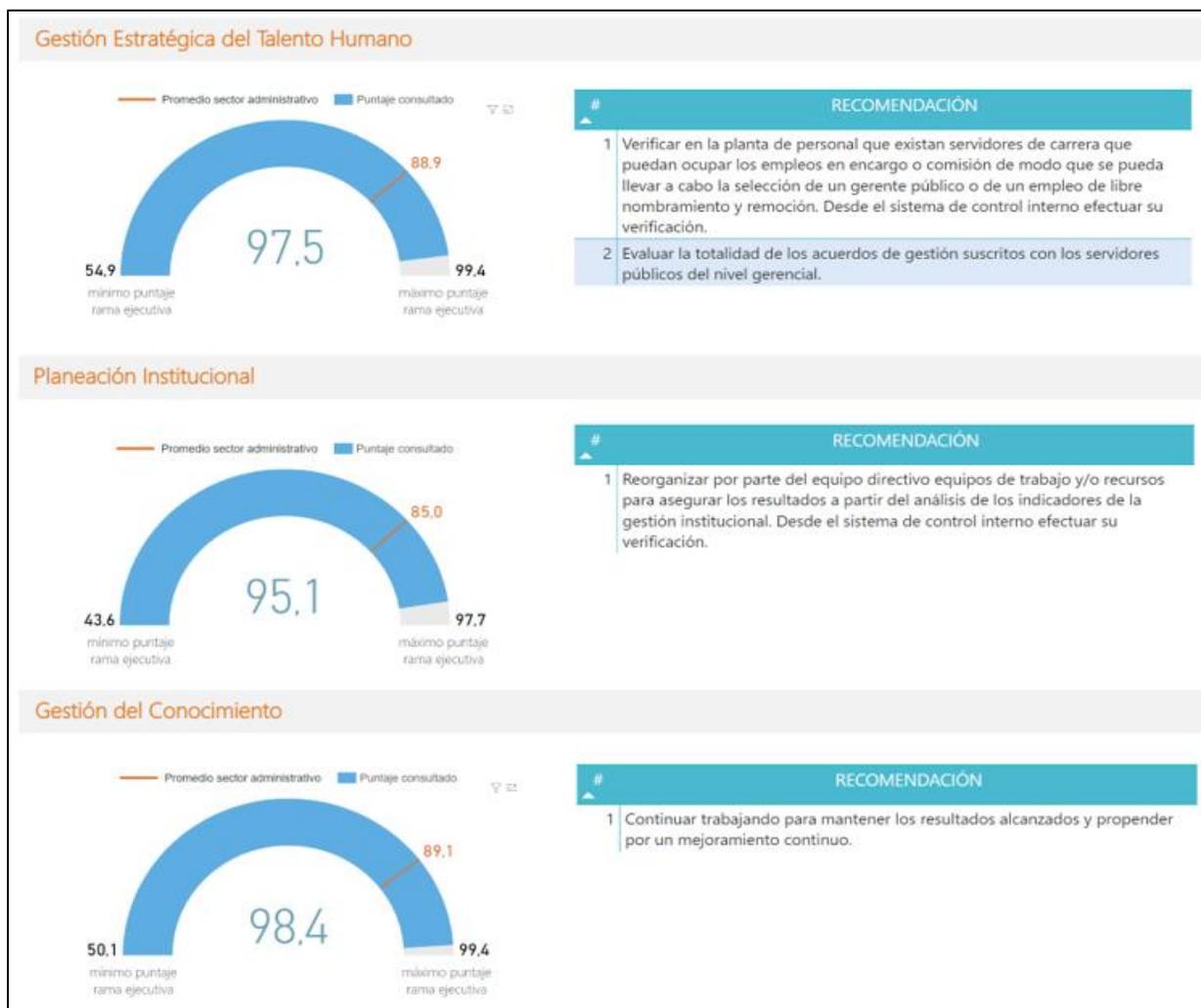
Dimensión	Alcance	Responsable
Estratégica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planeación estratégica</li> <li>2. Gestión de innovación y conocimiento</li> <li>3. Gestión de calidad</li> </ol>	Alta dirección
Misional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prestación de servicios de salud</li> <li>2. Promoción y prevención en salud - Autocuidado</li> <li>3. Contacto permanente con el cliente</li> </ol>	Profesionales de la Salud
Operacional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión del talento humano</li> <li>2. Gestión tecnológica</li> <li>3. Auditoría interna</li> <li>4. Mejoramiento continuo</li> <li>5. Gestión del cambio y comunicaciones</li> </ol>	Todas las áreas

*Nota.* Elaboración propia

Como parte de la sustentación al modelo planteado, tenemos los resultados y recomendaciones que define el Departamento Administrativo de la Función Pública, en entidades que tienen la misma naturaleza que el hospital. A continuación, se muestran estos datos en las dimensiones que son parte del alcance de esta consultoría:

**Figura 34**

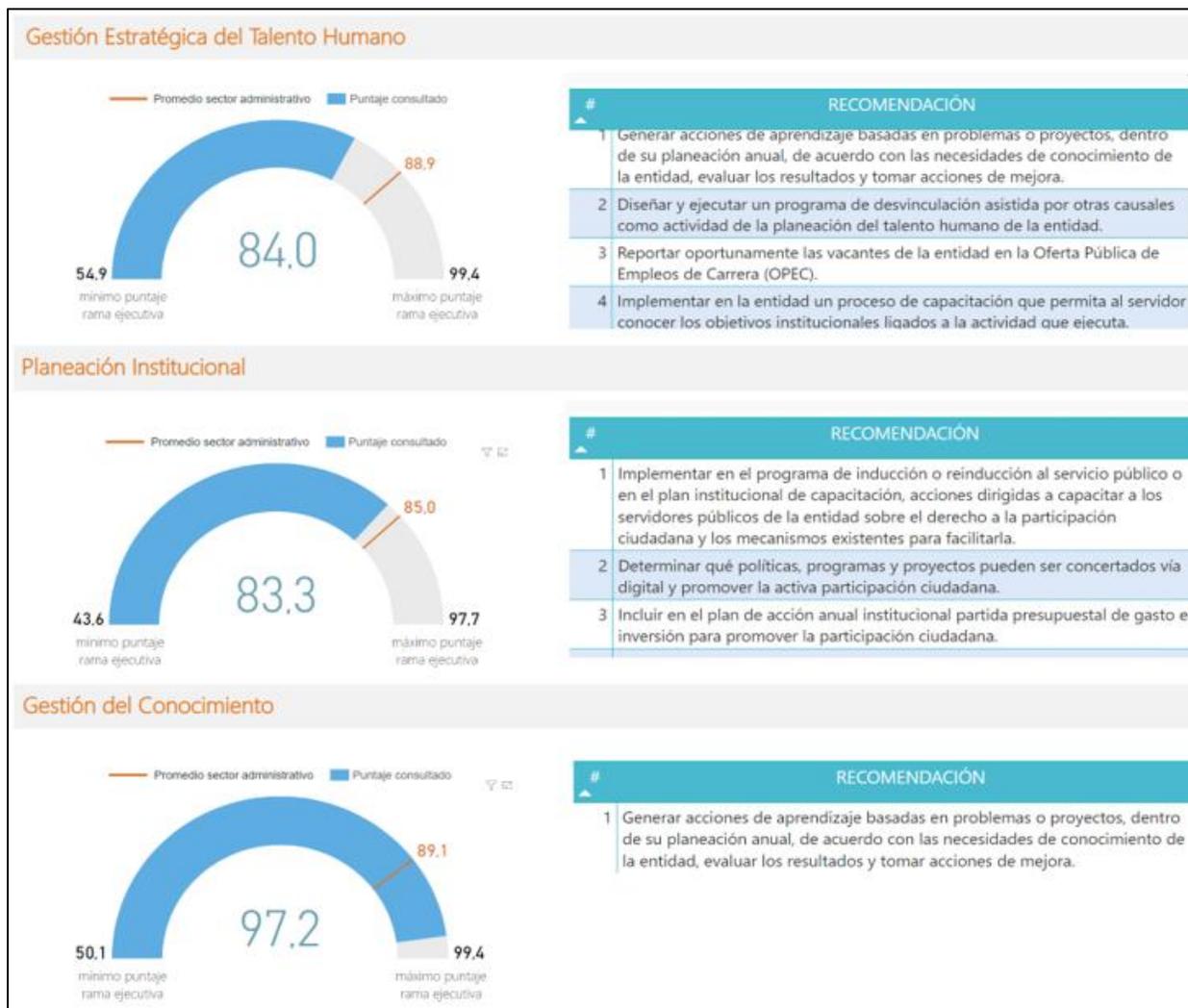
*Resultados y recomendaciones MIPG – Ministerio de Salud y la Protección Social*



Nota. Imagen extraída de *Medición del Desempeño Institucional, Resultados Vigencia 2021*. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022)

**Figura 35**

*Resultados y recomendaciones MIPG – Instituto Nacional de Cancerología – Empresa Social del Estado*



Nota. Imagen extraída de *Medición del Desempeño Institucional, Resultados Vigencia 2021*. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022)

El análisis de IPS, como se sugiere por parte del jurado, se sale del alcance de la consultoría, por lo que invitamos a la entidad consultar y analizar la información del MIPG, para este segmento de prestadores.

Figura 36

Resultados y recomendaciones MIPG – Superintendencia Nacional de Salud



Nota. Imagen extraída de *Medición del Desempeño Institucional, Resultados Vigencia 2021*. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022)

**Figura 37**

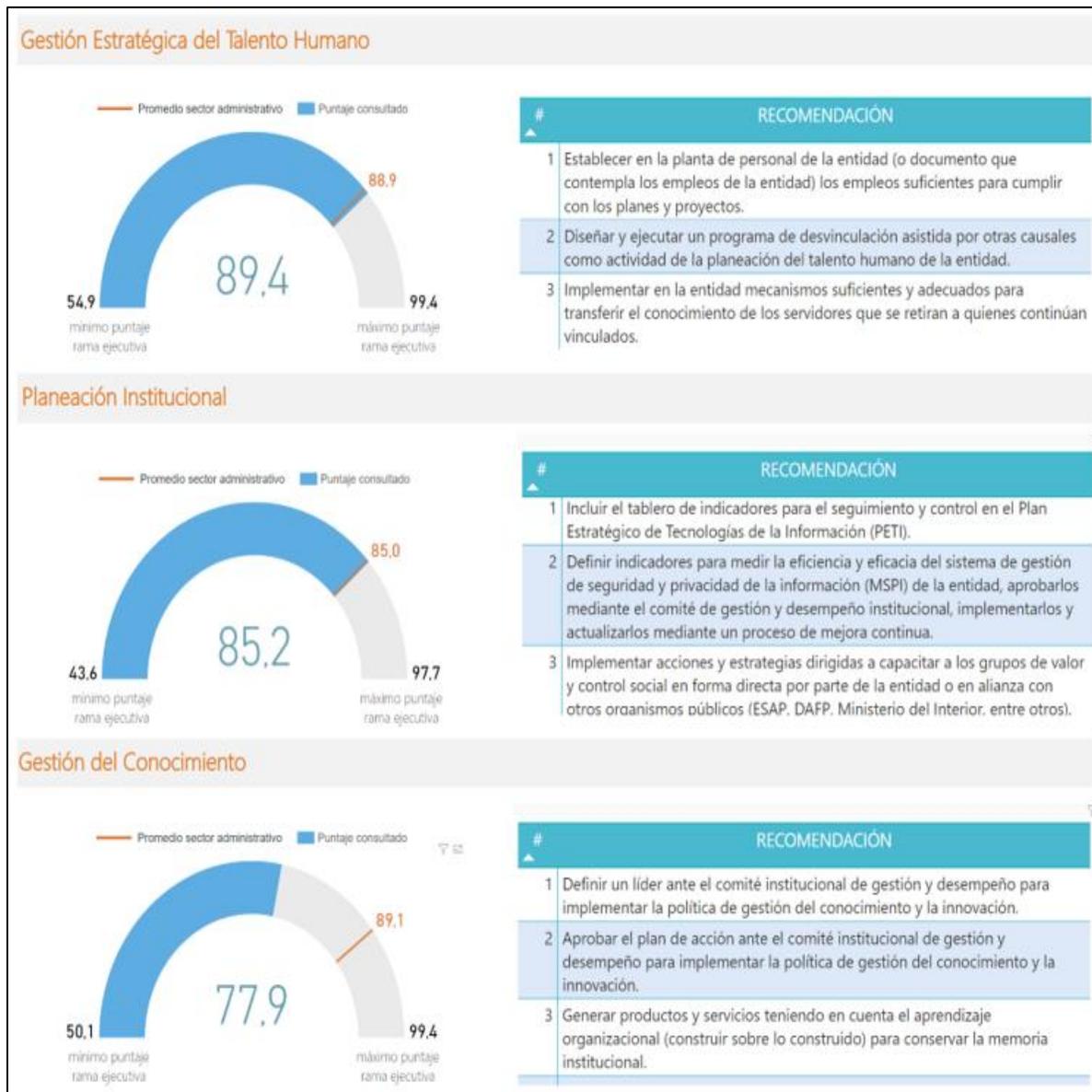
*Resultados y recomendaciones MIPG – Instituto Nacional de Salud*



Nota. Imagen extraída de *Medición del Desempeño Institucional, Resultados Vigencia 2021*. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022)

**Figura 38**

*Resultados y recomendaciones MIPG – Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad en Salud*



Nota. Imagen extraída de *Medición del Desempeño Institucional, Resultados Vigencia 2021*. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022)

**Figura 39**

*Resultados y recomendaciones MIPG – Capital Salud EPS S.A.S.*



Nota. Imagen extraída de *Medición del Desempeño Institucional, Resultados Vigencia 2021*. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022)

**Figura 40**

*Resultados y recomendaciones MIPG – Secretaría Distrital de Salud*



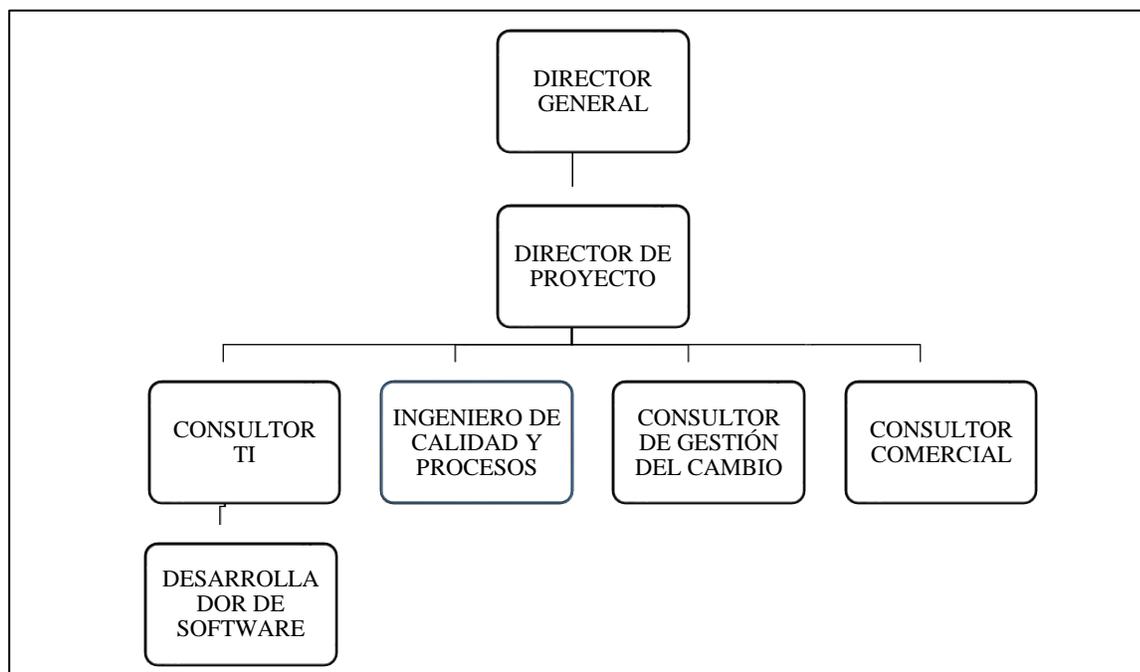
Nota. Imagen extraída de *Medición del Desempeño Institucional, Resultados Vigencia 2021*. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022)

### 14.2.2 Estructura organizacional

Para el desarrollo del proyecto, se propone la siguiente estructura organizacional, la cual estará bajo el liderazgo y guía del director general de la entidad:

**Figura 41**

*Estructura organizacional del proyecto – modelo de operación*



*Nota.* Elaboración propia

### 14.2.3 Roles requeridos en el nuevo modelo

Para el despliegue de este modelo, se hace necesario plantear la necesidad de contar con roles de consultores y/o profesionales especializados, así como, la identificación de la existencia de estos al interior de la entidad, como se propone en la siguiente tabla

**Tabla 21**
*Identificación de roles requeridos*

Nombre del perfil	Objetivo del perfil	Existe en la entidad
<b>Director de proyectos</b>	Organizar, coordinar y controlar la administración del recurso humano, financiero y logístico de manera eficiente y efectiva en el marco de las buenas prácticas, de acuerdo con la normatividad aplicable, con la finalidad de hacer más eficiente el aprovechamiento de estos, en concordancia con los objetivos estratégicos del proyecto.	SI
<b>Consultor TI</b>	Adecuar y alinear el modelo de negocio y la cultura institucional a todo nivel, con la estrategia digital establecida de la entidad, en función de las necesidades, objetivos y demandas que surgen a raíz del desarrollo e implementación de tecnologías de la información, en cumplimiento a la Política de Gobierno Digital, así como las acciones que se han definido en materia de Transformación Digital por parte del Estado Colombiano.	NO
<b>Consultor comercial</b>	Liderar las estrategias de modernización, socialización y venta de los productos y servicios de la entidad, así como, la implementación de alianzas estratégicas para la obtención de recursos y diversificación del mercado objetivo.	NO
<b>Ingeniero de calidad y procesos</b>	Coordinar y gestionar las actividades relacionadas al levantamiento de información entradas, salidas y reglas de negocio que derivan del proceso objeto de automatización en el marco del proyecto, dando apoyo efectivo a la documentación y validación de los requerimientos funcionales del sistema en la etapa de pruebas, identificando oportunidades de mejora y optimizaciones que garanticen su evolución y adaptación a la dinámica del proceso.	SI
<b>Desarrollador de software</b>	Prestar servicios profesionales en el análisis, diseño, desarrollo, pruebas, documentación técnica e implementación de software.	NO
<b>Consultor de gestión del cambio</b>	Liderar y gestionar las actividades de uso, apropiación y transferencia de conocimiento, derivadas de la implementación de las estrategias definidas, así como, todo lo relacionado con mitigar el riesgo de resistencia al cambio respecto a la transición y actualización de procesos y procedimientos.	NO

*Nota.* Elaboración propia

### 14.3 Análisis de costos e impacto de implementación

Costos relacionados con la implementación de las iniciativas planteadas en esta consultoría se definen teniendo en cuenta el alcance de esta y como se puede conformar el proyecto con base los costos del mercado, personal con el que cuenta la entidad y el personal requerido para el desarrollo de este. Con base en lo anterior, se identifican las siguientes variables a tener presente,

con el objetivo de determinar el presupuesto en el que debe incurrir la entidad y que se tenido en cuenta en el ejercicio de planeación estratégica y financiera:

- Consultores/profesionales especializados por tema.
- Capacitaciones y transferencia de conocimiento al personal.
- Campañas de socialización y divulgación de la información y contenidos.
- Diseño, desarrollo y/o adquisición de un sistema de información para la gestión y formación del talento humano.
- Jornadas de despliegue e implementación de la estrategia comercial.

Teniendo estas premisas como línea base, procedemos a identificar los costos de los roles requeridos para el desarrollo del proyecto:

**Tabla 22**

*Valoración de costos – Perfiles requeridos*

Nombre del perfil	Valor mes (ref. Mercado)	Tiempo requerido (meses)	% dedicación	Valor total
Director de proyectos	COP 8.000.000,00	9,0	50,0%	COP 36.000.000,00
Consultor Ti	COP 7.000.000,00	6,0	50,0%	COP 21.000.000,00
Consultor comercial	COP 5.000.000,00	4,0	50,0%	COP 10.000.000,00
Ingeniero de calidad y procesos	COP 5.000.000,00	9,0	100,0%	COP 45.000.000,00
Desarrollador de software	COP 6.000.000,00	4,0	50,0%	COP 12.000.000,00
Consultor de gestión del cambio	COP 7.000.000,00	9,0	50,0%	COP 31.500.000,00
				<b>COP 155.500.000,00</b>

*Nota.* Elaboración propia

### 14.3.1 Análisis de retorno a la inversión

Como parte de la consultoría y teniendo como línea base el análisis de costos planteado, se define un cálculo del retorno a la inversión del proyecto, en una línea de tiempo estimada entre 1 año y medio y 2 años y medio; con una proyección de ingresos estimada en unos COP \$ 200.000.000. Con estas cifras se aplica la fórmula del cálculo del retorno a la inversión (**ROI** = (Rendimiento obtenido – inversión) ÷ inversión x 100) y obtenemos el siguiente resultado:

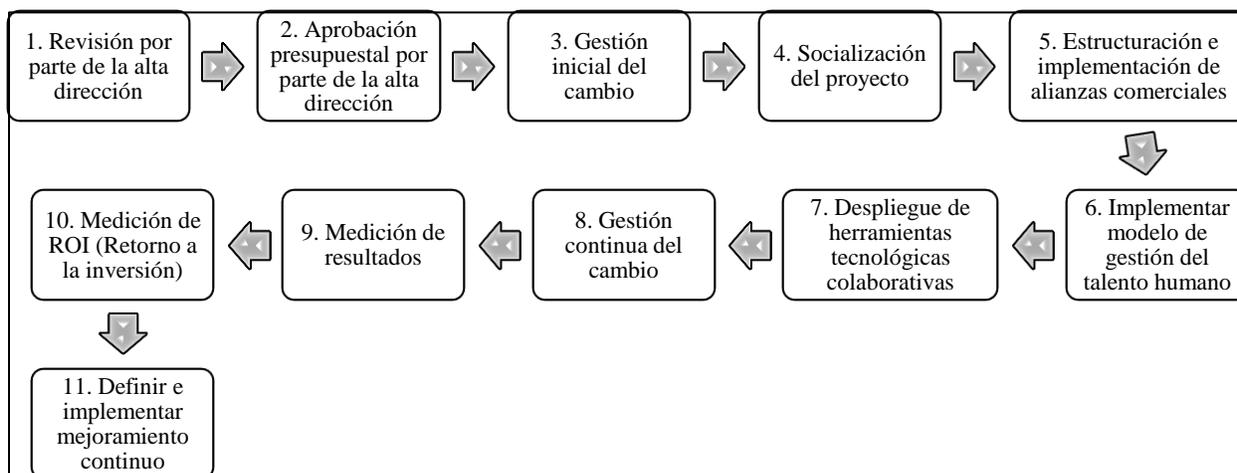
$$\text{ROI} = ((\text{COP } 200.000.000 - \text{COP } \$ 155.500.000) / \text{COP } \$ 155.500.000) * 100 = \mathbf{28,61\%}$$

### 14.4 Fases de Implementación de Iniciativas

Como parte de la consultoría y teniendo en cuenta el análisis y diagnóstico realizado a la entidad, se propone el siguiente flujo de acciones/iniciativas para el desarrollo del proyecto. Con este modelo lógico, la entidad podrá implementar cada recomendación y lograr generar valor, tanto en el cumplimiento de su misionalidad, como en la estabilidad y fidelidad del talento humano:

**Figura 42**

*Paso a paso para la implementación del proyecto*



Nota. Elaboración propia

La solución propuesta se enmarca en 2 enfoques principales, los cuales, se evidenciaron a través de los resultados de las encuestas y se plasman dentro de los objetivos específicos de esta consultoría, estos son:

- Participación y vinculación del talento humano (personal asistencial y administrativo) en las iniciativas, acciones y estrategias de la entidad, es decir, desde la definición de la planeación estratégica, pasando por su ejecución, control, y seguimiento, así como, diseño, implementación, control y mejoramiento continuo de los planes operativos de la entidad. De esta forma, se fomenta la apropiación de dichas acciones e iniciativas por parte del talento humano de la entidad, su compromiso en el desarrollo y cumplimiento de las metas y objetivos planteados (estratégicos y operativos), así como la generación de acciones que permitan la mitigación del riesgo al fracaso y no continuidad de estas.

- A través del modelo y marco metodológico de autosostenibilidad (alineación con los objetivos de desarrollo sostenible identificados en el marco teórico), se propone un modelo comercial y de alianzas estratégicas, que permita generar acciones enfocadas a la consecución de recursos financieros, lo que representa un mejoramiento en la planeación financiera de la entidad, permanencia en una línea de tiempo más amplia del talento humano, al poder garantizar los salarios/honorarios; y el establecimiento de una posible línea de inversión, enfocada al desarrollo e investigación.

Los pasos identificados y planteados en la propuesta del diseño basan fundamentalmente su estrategia en los pilares financieros y del talento humano, como pieza clave y fundamental, del modelo de negocio definido por la gerencia de la entidad.

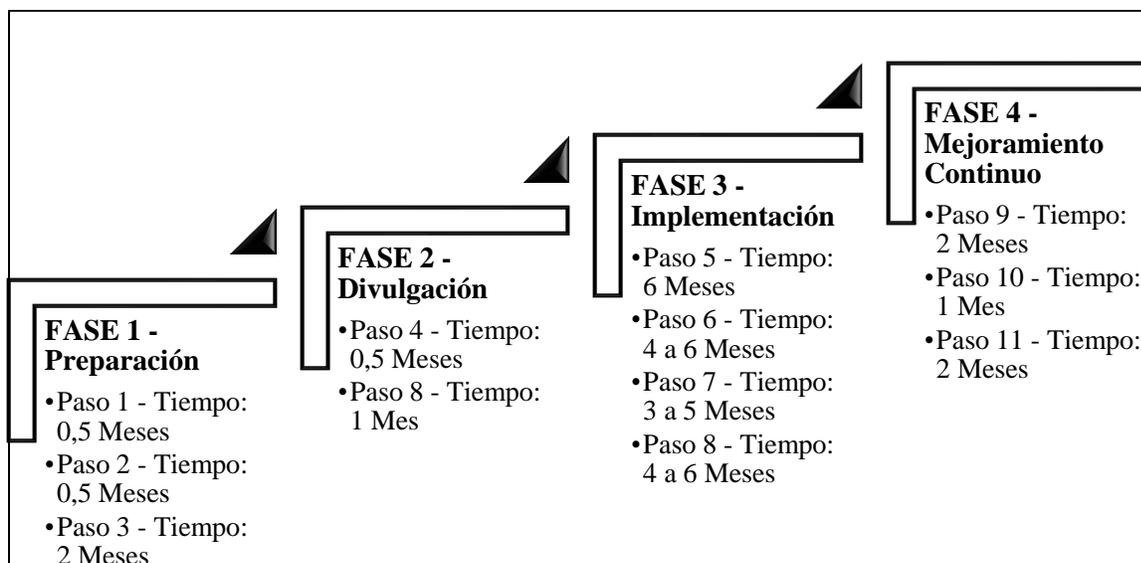
Sumado a esto, la transformación cultural y digital de la entidad, se convierte en un aspecto muy importante e identificado en las encuestas realizadas. La necesidad de mejorar la tecnología de la entidad como pieza fundamental de la calidad del servicio, es un aspecto que los funcionarios y colaboradores de la entidad consideran clave, más allá de tener todos claro el horizonte de la transformación digital de la entidad, es prioritario destinar recursos financieros para este fin. Esto se podrá suplir, con la definición, implementación y apropiación del modelo y marco metodológico de autosostenibilidad.

#### 14.4.1 Fases en tiempo

Para el desarrollo de cada uno de los pasos del proyecto, se proponen las siguientes fases secuenciales y/o paralelas, de igual forma, se indica la duración de cada una y como los pasos definidos se integran en estas:

**Figura 43**

*Fases de implementación del proyecto*



Nota. Elaboración propia

Las fases identificadas se convierten en el plan operativo de la implementación del modelo. Para estas fases, se hace una propuesta de priorización, mediante la cual se plantea a la entidad un esquema en una línea de tiempo, que le permita avanzar en la implementación y apropiación del modelo, con base en los recursos financieros con los que cuente y de la prioridad que considere. De esta forma, se puede lograr la viabilidad de las diferentes acciones planteadas, así como, la generación de valor y resultados para la entidad.

Esta priorización de las acciones definidas para cada fase se evidencia en la siguiente Tabla:

**Tabla 23**

*Priorización de fases y acciones de implementación del proyecto*

Fase	Alcance (acciones)	Priorización
Preparación	Realizar la revisión y ajuste de las acciones e iniciativas planteadas en el diagnóstico y modelo planteado por la consultoría.	1
	Realizar la revisión y aprobación presupuestal de los roles y recursos requeridos para el desarrollo del proyecto.	1
	Iniciar el proceso de gestión del cambio y transformación cultural de la entidad, en pro de lograr la participación e involucramiento del talento humano.	2
Divulgación	Consolidar la estrategia de gestión del cambio y transformación cultural de la entidad, en pro de lograr la participación e involucramiento del talento humano.	2
	Dar a conocer el alcance del proyecto, así como las iniciativas que este incluye y los roles y responsabilidades del talento humano dentro de este.	1
Implementación	Maduración de la estrategia de gestión del cambio y transformación cultural de la entidad, en pro de lograr la participación e involucramiento del talento humano.	2
	Realizar el mapeo de los Stakeholders de la entidad, para definir la estructura comercial para despliegue de productos y servicios, que permita la identificación de actores clave en el proceso de fortalecimiento económico y estratégico.	3
	Apropiación del modelo sistemático y marco metodológico de gestión del cambio, a través del uso de las herramientas tecnológicas.	2
	Apropiación del modelo estratégico que le permita gestionar, mantener y fidelizar de manera efectiva y eficiente el talento humano.	3
	Apropiación de los modelos implementados por parte del personal de la entidad, soportado en una estructura de comunicación sólida.	4

<b>Fase</b>	<b>Alcance (acciones)</b>	<b>Priorización</b>
Mejoramiento Continuo	Maduración y mejoramiento de la estrategia de gestión del cambio y transformación cultural de la entidad, en pro de lograr la participación e involucramiento del talento humano.	4
	Realizar la medición de los resultados estratégicos (Comercial y gestión de talento humano) logrados con el desarrollo del proyecto.	5
	Realizar la medición de los resultados financieros y de retorno a la inversión como parte de la gestión y ejecución del proyecto.	5
	Consolidar la cultura de gestión estratégica y colaborativa por parte de los colaboradores de la entidad.	4

*Nota.* Elaboración propia

#### **14.4.1.1 Fase 1 – Preparación**

##### ***Objetivo***

Realizar la revisión de las propuestas elaboradas por la consultoría por parte de la alta dirección de la entidad, para determinar la completitud y alineación con la planeación estratégica y necesidades de esta. Con base en esto, iniciar las acciones de gestión del cambio y transformación cultural del modelo del negocio.

##### ***Alcance***

- Realizar la revisión y ajuste de las acciones e iniciativas planteadas en el diagnóstico y modelo planteado por la consultoría.
- Realizar la revisión y aprobación presupuestal de los roles y recursos requeridos para el desarrollo del proyecto.
- Iniciar el proceso de gestión del cambio y transformación cultural de la entidad, en pro de lograr la participación e involucramiento del talento humano.

##### ***Resultados esperados***

- Presupuesto e iniciativas aprobadas e incluidas en la planeación estratégica.
- Metodología y Política de gestión del cambio aprobada y socializada.

- Plan de proyecto aprobado y socializado.
- Herramientas tecnológicas de colaboración definida y aprobada.

#### **14.4.1.2 Fase 2 – Divulgación**

##### ***Objetivo***

Realizar la consolidación del proceso de gestión del cambio que permita el fortalecimiento y apropiación del proyecto, así como la socialización en todos los niveles jerárquicos de la entidad del proyecto.

##### ***Alcance***

- Consolidar la estrategia de gestión del cambio y transformación cultural de la entidad, en pro de lograr la participación e involucramiento del talento humano.
- Dar a conocer el alcance del proyecto, así como las iniciativas que este incluye y los roles y responsabilidades del talento humano dentro de este.

##### ***Resultados esperados***

- Estrategia de comunicación a todos los niveles jerárquicos desplegada.
- Campaña y piezas de apoyo de comunicación aprobadas.
- Herramientas de gestión del cambio implementadas.

#### **14.4.1.3 Fase 3 – Implementación**

##### ***Objetivo***

Consolidar la implementación de las estrategias e iniciativas del proyecto, logrando la transformación cultural, procedimental y tecnológica de la entidad, incluyendo el componente comercial requerido para lograr la autosostenibilidad de esta, así como la fidelización y estabilidad de talento humano como pilar base de la transformación.

### *Alcance*

- Maduración de la estrategia de gestión del cambio y transformación cultural de la entidad, en pro de lograr la participación e involucramiento del talento humano.
- Realizar el mapeo de los Stakeholders de la entidad, para definir la estructura comercial para despliegue de productos y servicios, que permita la identificación de actores clave en el proceso de fortalecimiento económico y estratégico.
- Apropiación del modelo sistemático y marco metodológico de gestión del cambio, a través del uso de las herramientas tecnológicas.
- Apropiación del modelo estratégico que le permita gestionar, mantener y fidelizar de manera efectiva y eficiente el talento humano.
- Apropiación de los modelos implementados por parte del personal de la entidad, soportado en una estructura de comunicación sólida.

### *Resultados esperados*

- Modelo de alianzas comerciales implementado y desplegado.
- Modelo de gestión del talento humano desplegado y en proceso de apropiación.
- Identificación y despliegue de herramientas tecnológicas colaborativas.
- Campaña y piezas de apoyo de comunicación implementadas y desplegadas.
- Herramientas de gestión del cambio implementadas y consolidadas.

#### **14.4.1.4 Fase 4 – Mejoramiento Continuo**

##### *Objetivo*

Estructurar el marco de mejoramiento continuo de la entidad, enfocado en los aspectos comerciales, tecnológico y de talento humano, logrando la maduración de los modelos

implementados, así como la medición de resultados estratégicos y financieros de manera permanente.

### *Alcance*

- Maduración y mejoramiento de la estrategia de gestión del cambio y transformación cultural de la entidad, en pro de lograr la participación e involucramiento del talento humano.
- Realizar la medición de los resultados estratégicos (Comercial y gestión de talento humano) logrados con el desarrollo del proyecto.
- Realizar la medición de los resultados financieros y de retorno a la inversión como parte de la gestión y ejecución del proyecto.
- Consolidar la cultura de gestión estratégica y colaborativa por parte de los colaboradores de la entidad.

### *Resultados esperados*

- Modelo de mejoramiento continuo, implementado y apropiado.
- Informe de resultados estratégicos socializado.
- Informe de resultados financieros y retorno a la inversión socializado.
- Campaña y piezas de apoyo de comunicación implementadas y desplegadas.
- Herramientas de gestión del cambio implementadas y consolidadas.

## **14.5 Infografía (escenarios planteados para la implementación)**

Para que la entidad pueda priorizar y poner en marcha el plan sugerido en esta consultoría, proponemos los escenarios basados en dos años de preparación, implementación y ejecución

**Figura 44**

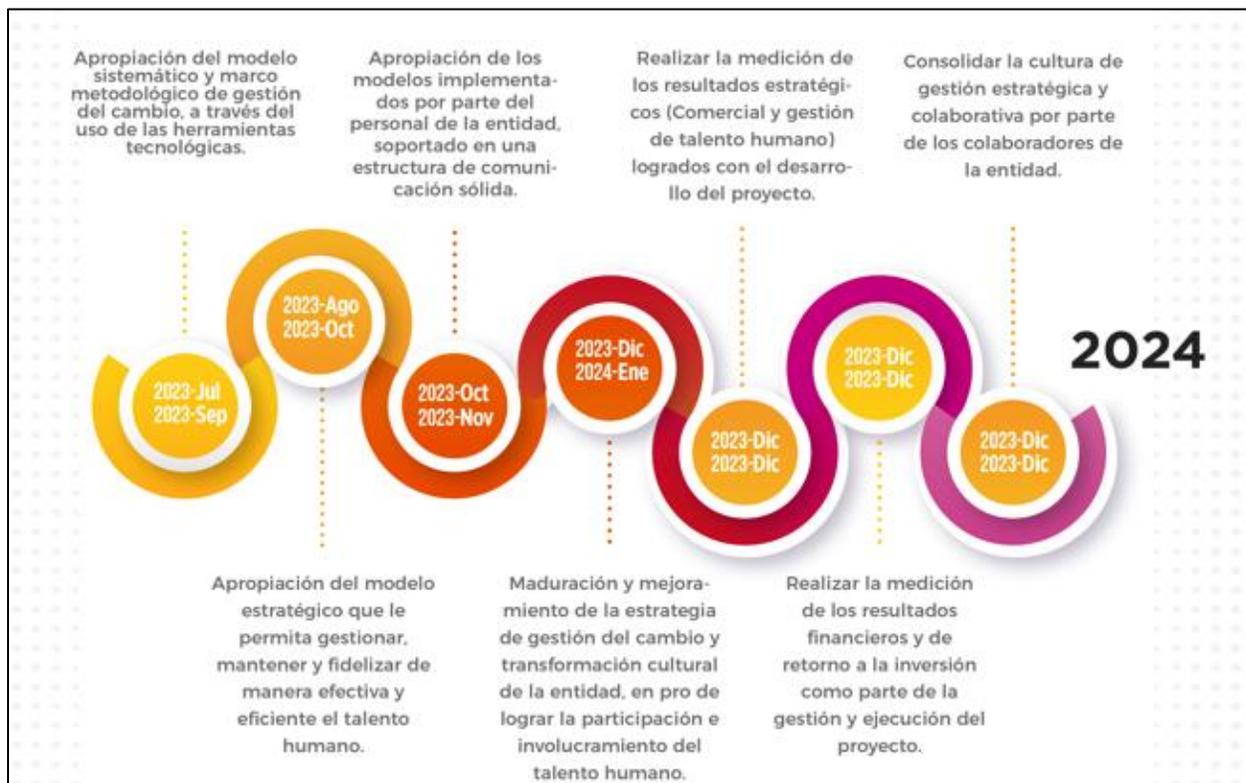
*Escenarios Implementación 2023*



*Nota.* Elaboración propia

**Figura 45**

*Escenarios Implementación 2024*



*Nota.* Elaboración propia

Como se evidencia en la línea de tiempo, cada plan esta propuesto en busca de mejorar esos puntos de dolor de la entidad.

**14.6 Propuestas de intervención**

A continuación, se relacionan las propuestas de intervención realizadas a la dirección de la Institución Prestadora de Servicios de Salud del municipio de San Francisco de Sales de Cundinamarca.

**Tabla 24**
*Propuesta 1. Alineación estratégica*

<b>Acción</b>	<b>PPTO total</b>	<b>Roi (28,61%)</b>
Realizar la revisión y ajuste de las acciones e iniciativas planteadas en el diagnóstico y modelo planteado por la consultoría.	<b>COP 7.000.000,00</b>	<b>COP 2.002.700,00</b>
Dar a conocer el alcance del proyecto, así como las iniciativas que este incluye y los roles y responsabilidades del talento humano dentro de este.	<b>COP 3.500.000,00</b>	<b>COP 1.001.350,00</b>
Realizar el mapeo de los Stakeholders de la entidad, para definir la estructura comercial para despliegue de productos y servicios, que permita la identificación de actores clave en el proceso de fortalecimiento económico y estratégico.	<b>COP 9.500.000,00</b>	<b>COP 2.717.950,00</b>
Realizar la medición de los resultados estratégicos (Comercial y gestión de talento humano) logrados con el desarrollo del proyecto.	<b>COP 2.500.000,00</b>	<b>COP 715.250,00</b>
<b>8 meses</b>	<b>22.500.000,00</b>	<b>6.437.250,00</b>

Nota. Elaboración propia

**Tabla 25**
*Propuesta 2. Procesos estratégicos de talento humano*

<b>Acción</b>	<b>PPTO total</b>	<b>Roi (28,61%)</b>
Realizar la revisión y ajuste de las acciones e iniciativas planteadas en el diagnóstico y modelo planteado por la consultoría	COP 14.000.000,00	COP 4.005.400,00
Iniciar el proceso de gestión del cambio y transformación cultural de la entidad, en pro de lograr la participación e involucramiento del talento humano.		
Consolidar la estrategia de gestión del cambio y transformación cultural de la entidad, en pro de lograr la participación e involucramiento del talento humano.	COP 21.000.000,00	COP 6.008.100,00
Apropiación del modelo estratégico que le permita gestionar, mantener y fidelizar de manera efectiva y eficiente el talento humano.	COP 49.000.000,00	COP 14.018.900,00
Apropiación de los modelos implementados por parte del personal de la entidad, soportado en una estructura de comunicación sólida.		
Consolidar la cultura de gestión estratégica y colaborativa por parte de los colaboradores de la entidad.	COP 3.500.000,00	COP 1.001.350,00
<b>7 meses</b>	<b>87.500.000,00</b>	<b>25.033.750,00</b>

Nota. Elaboración propia

**Tabla 26**

*Propuesta 3. A la medida*

<b>Acción</b>
Acciones definidas a partir de la priorización del cliente y el presupuesto dispuesto por la entidad. Condiciones en tiempo de ejecución. Mínimo 10 meses
<b>Presupuesto mínimo \$ 25'000.000</b>

*Nota.* Elaboración propia

**14.6.1 Propuestas elegidas por la Institución**

La propuesta seleccionada fue la propuesta 3, esta se concibe como una propuesta incremental que se puede adecuar más fácil a las diferentes necesidades de la institución. Además, en temas presupuestales permite hacer una priorización de aspectos a trabajar. Como anotación importante se menciona que los principales focos de trabajo estarían enfocados a las estrategias comerciales, la calidad del servicio al cliente o atención al usuario.

**14.7 Indicadores de gestión**

Para el desarrollo e implementación del proyecto resultante de la consultoría, se proponen los siguientes indicadores de gestión:

**Tabla 27**
*Indicadores de gestión*

Nombre	Objetivo	Fórmula	Unidad de medida	Periodicidad	Responsable	Semaforización
Uso y apropiación	Medir el nivel de cubrimiento que se logró con la estrategia de gestión del cambio, capacitación y comunicación transversal de las iniciativas del proyecto.	$\frac{\# \text{ Colaboradores Capacitados}}{\# \text{ Total Colaboradores}} \times 100$	Porcentaje (%)	Semestral	Calidad y procesos	- Verde: $\geq 90\%$ - Amarillo: $\geq 70\%$ y $< 90\%$ - Rojo: $< 70\%$
Alianzas estratégicas	Identificar la cantidad de alianzas estratégicas / comerciales logradas como resultado de la ejecución del proyecto.	$\frac{\# \text{ Alianzas Firmadas}}{\# \text{ Alianzas Proyectadas}} \times 100$	Porcentaje (%)	Anual	Alta dirección	- Verde: $\geq 20\%$ - Amarillo: $\geq 5\%$ y $< 20\%$ - Rojo: $< 50\%$
Rotación de personal	Identificar el comportamiento de rotación de personal como resultado e impacto logrado con la ejecución del proyecto en un periodo de tiempo.	$\frac{\% \text{ Rotación actual} - \% \text{ Rotación post-proyecto}}{\# \text{ Rotación actual}} \times 100$	Porcentaje (%)	Mensual	Alta dirección	- Verde: $\geq 10\%$ - Amarillo: $\geq 5\%$ y $< 10\%$ - Rojo: $< 5\%$

Nota. Elaboración propia

## Conclusiones

1. La gestión del talento humano es un factor primordial dentro del desarrollo del plan estratégico de la entidad, por ende, las acciones definidas en esta consultoría marcarán un aspecto diferencial para el logro de los objetivos planteados.

La prestación de un servicio como la salud, debe contar con los profesionales más idóneos, estos profesionales deben estar al día en nuevas prácticas que contribuyan al bienestar del paciente y de la entidad, por tal razón, el capital humano es uno de los factores más importantes y debe estar motivado y en constante desarrollo.

Los miembros del Comité Ejecutivo de la OPS/OMS aprobaron la propuesta de estrategia de recursos humanos para la salud universal (documento CE160/18) y respectiva resolución. La aprobación de esta iniciativa significa que la misma integrará el orden del día de la 29ª Conferencia Sanitaria Panamericana de la OPS (OPS, 2017), que se reunirá del 25 al 29 de septiembre de 2017.

Esta estrategia busca guiar las políticas nacionales de recursos humanos para la salud, teniendo en cuenta que la disponibilidad, accesibilidad, pertinencia, relevancia y competencia de dichos recursos son factores clave para alcanzar los objetivos de la estrategia para el acceso universal a la salud y la cobertura universal de salud y de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

A su vez, la estrategia propone líneas estratégicas e intervenciones que deberían servir de guía a los Estados Miembros en el desarrollo de las políticas y los planes de recursos humanos, de acuerdo con el contexto nacional y en colaboración con la Oficina Sanitaria Panamericana y otros socios.

La estrategia propone tres líneas de acción estratégicas que sirven de guía en el desarrollo de las políticas y planes para los países:

- Fortalecer y consolidar la gobernanza y rectoría de los recursos humanos para la salud.
- Desarrollar condiciones y capacidades para ampliar el acceso y la cobertura de salud con equidad y calidad.
- Concertar con el sector educativo para dar respuesta a las necesidades de los sistemas de salud en transformación hacia la salud universal.

2. El diseño metodológico planteado nos permitió cumplir con los objetivos del proyecto, este se enfocó en el análisis de datos cualitativos y cuantitativos, con datos primarios y secundarios con base en la metodología de Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), los resultados propendieron a la identificación de aspectos relacionados con cargas laborales, rotación de personal y nivelación salarial como aspectos claves para la propuesta de un modelo de gestión del talento humano, siendo un factor primordial dentro del desarrollo del plan estratégico de la entidad, por ende, las acciones definidas en esta consultoría marcan un aspecto diferencial para el logro de los objetivos planteados.

3. Desde la perspectiva cualitativa, los resultados de las encuestas de percepción reflejaron temas a abordar, que desde gestión humana se deben analizar y gestionar desde el punto de vista de proceso y de acompañamiento, si no hay recursos financieros suficientes para una compensación monetaria amplia, puede ser un mix contemplando un programa de salario emocional, es un factor importante dentro de este proceso de gestión del talento, como lo indica el estudio realizado por Quintero y Betancur (2021) en donde se concluyó que un programa robusto de salario emocional, incentiva positivamente a los trabajadores, logrando equilibrio

entro lo profesional y lo personal, lo cual es una gran oportunidad para la entidad de implementar este tipo programas y evaluar la eficacia del mismo, con los indicadores de rotación propuestos en la consultoría.

Otra conclusión importante dentro de los resultados es cualitativa, la manera de en que los trabajadores, tiene muy buena percepción en cuanto a calidad y procesos, a excepción de tecnología, (Tabla 15) fueron calificaciones muy alta que es importante que la entidad no descuide y siga fortaleciendo.

4. Desde la perspectiva cuantitativa, la entidad, debe implementar el plan propuesto en esta consultoría, no solo con el fin de cumplir una norma, que es su objetivo principal, también de integrar y gestionar el talento humano en la entidad, evolucionando en los procesos que impactan a cada trabajador de la entidad, el sector salud pasa por un momento decisivo y la incertidumbre que se genera al interior puede afectar de manera negativa y es allí donde la gestión del talento humano juega un rol importante, en la comunicación y acompañamiento. (Quintanilla, 2012).

También la inversión en temas tecnológicos, que fue un punto en que los trabajadores calificaron bajo, dado que con sistemas de información robustos y actualizados, realizar procesos como auditorias, actualización de información de los pacientes, control de suministros, seguimiento a la ejecución de los presupuestos, es mucho más eficiente y acertado.

5. Una entidad como la Institución Prestadora de Servicios de Salud del municipio de San Francisco de Sales de Cundinamarca debe contar dentro de su estrategia de retención y valoración del talento humano, acciones e iniciativas de benchmarking salarial, salario emocional, oportunidades de crecimiento profesional, de manera tal que puedan garantizar la remuneración adecuada de sus colaboradores, así mismo debe asegurar, desde la planeación estratégica, los recursos financieros que garanticen la vinculación de personal altamente

capacitado, así como, la formación y capacitación permanente de este, en pro, de lograr y mantener la calidad en la prestación de los servicios ofrecidos, además, debe definir e implementar indicadores de gestión del proceso de gestión de talento humano en cada una de sus etapas: identificación de la necesidad, selección de personal, contratación de personal, rotación de personal, capacitación y formación, entre otros. Lo anterior soportado en estudios como el efectuado en el Ministerio de Salud de Perú durante el año 2018, en donde se identificó la incidencia de la gestión del talento humano en el mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral de los trabajadores del sector salud, es por ello que una eficiente gestión pública permite una mejor atención entendiendo que esta comienza con el reclutamiento, selección, contratación e inducción de personas altamente calificadas para ocupar los puestos de trabajo; pues estas se constituirán en la base del éxito, a la vez que son corresponsables de la modernización de la administración pública. (Jara et al., 2018)

## Referencias

- Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias.*: Ediciones Granica.  
[https://www.bivica.org/files/talento-humano\\_a.pdf](https://www.bivica.org/files/talento-humano_a.pdf)
- Álvarez, I. I. (2019). *Los procesos de selección en la era digital: estrategias para atraer y enamorar el talento.* FC Editorial.
- Appvizer. (2021, 5 de mayo). *11 indicadores para potencializar tu proceso de reclutamiento y selección.* <https://www.appvizer.es/revista/recursos-humanos/reclutamiento/indicadores-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal>
- Carnicer, D. M., Martínez, M., y Morales, N. (2021). *Alianzas inteligentes para la transformación competitiva de las organizaciones. Guía práctica para su gestión integral.* McGraw-Hill Interamericana de España
- Carrillo, O. J. (2015). *Administración de la compensación Sueldos, Salarios Incentivos y Prestaciones.* Grupo Editorial Patria.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso Administrativo.* (3ra ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano.* 3<sup>a</sup>. Ed. Mc Graw Hill.  
<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Colegio Médico Colombiano (2019, 26 de febrero). *Encuesta de Situación laboral para los profesionales de la salud 2019.* <https://epicrisis.org/2019/09/20/encuesta-de-situacion-laboral-para-los-profesionales-de-la-salud-2019/>

Computrabajo. (2022). *Salario de medicina y salud* <https://www.computrabajo.com.co/salarios-de-medicina-y-salud?p=2>.

Consejo Colombiano de Seguridad. (2022). *Siniestralidad laboral en 2021 CCS*.

[https://ccs.org.co/siniestralidad-laboral-en-](https://ccs.org.co/siniestralidad-laboral-en-2021/#:~:text=Durante%202021%20se%20presentaron%20513.857,calificadas%2C%20por%20cada%20100.000%20trabajadores)

[2021/#:~:text=Durante%202021%20se%20presentaron%20513.857,calificadas%2C%20por%20cada%20100.000%20trabajadores](https://ccs.org.co/siniestralidad-laboral-en-2021/#:~:text=Durante%202021%20se%20presentaron%20513.857,calificadas%2C%20por%20cada%20100.000%20trabajadores).

Consejo de Estado. Sala de lo Contencioso Administrativo.(2016, 28 septiembre). Sentencia radicado No.: 25000-23-25-000-2010-01072-01(4233-13). 8C.P.

Carmelo Perdomo Cuéter).

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=80978>

Corte Consitucional de Colombia. (1999, 21 de enero9 . *Sentencia T-018/99* - Principio a Trabajo Igual Salario Igual. (M.P. Alfredo Beltran Sierra)

<https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1999/T-018-99.htm>

Corte Constitucional de Colombia. (2000, 16 de agosto). *Sentencia C-1063/00*. (M.P. Vladimiro Naranjo Mesa). <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2000/C-1063-00.htm>

Decreto 1499 (2017, 11 septiembre). Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015. *Diario Oficial* n° 50.353 del 11 de septiembre de 2017.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=83433>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2014, 18 de junio). *Ajuste Salarial*. DAFP - <https://onx.la/31651>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (s.f.). *Glosario*. DAFP -

<https://www.funcionpublica.gov.co/glosario/-/wiki/26415658/Carga%20Laboral>

Decreto 1042 (1978, 7 de junio). Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación de los empleos de los ministerios, departamentos administrativos, superintendencias, establecimientos públicos y unidades administrativas especiales del orden nacional, se fijan las escalas de remuneración correspondientes a dichos empleos y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial* n° 35.035 del 7 de junio de 1978.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=66581>

Decreto 612(2018, 4 de abril). Por el cual se fijan directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción por parte de las entidades del Estado. *Diario Oficial* n° 50.554 del 4 de abril de 2018.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=85742>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2022). *Bienvenidos al micrositio del Modelo Integrado de Planeación y Gestión*. DAFP

<https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/inicio>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2022, 22 agosto ). *Medición del Desempeño Institucional, Resultados Vigencia 2021*. DAFP. <https://cutt.ly/q3EhY9g>

<https://funcionpublicagovco->

[my.sharepoint.com/:x:/g/personal/eva\\_funcionpublica\\_gov\\_co/Ebubgn0oqRBLklezYGhleosB2PSUi5DXHrVFasGNT8gcKQ?rttime=7upZa9EN20g](https://my.sharepoint.com/:x:/g/personal/eva_funcionpublica_gov_co/Ebubgn0oqRBLklezYGhleosB2PSUi5DXHrVFasGNT8gcKQ?rttime=7upZa9EN20g)

E.S.E Hospital San Francisco de Sales. (2021). *Informe pormenorizado 2021 II Semestre*.

<http://www.esesanfranciscodesales-cundinamarca.gov.co/>

- E.S.E Hospital San Francisco de Sales. (2021, 3 de octubre ). *Manual de Calidad. Políticas y lineamientos*. <http://www.esesanfranciscodesales-cundinamarca.gov.co/politicas-y-lineamientos/manual-de-calidad>
- E.S.E Hospital San Francisco de Sales. (2022, abril). Hospital San Francisco de Sales “*somos Todos*” <http://www.esesanfranciscodesales-cundinamarca.gov.co/>. Obtenido de <http://www.esesanfranciscodesales-cundinamarca.gov.co/>
- E.S.E Hospital San Francisco de Sales. (2022, 5 mayo). *Manual de calidad*. [https://ese-centro-de-salud-san-francisco-de-sales.micolombiadigital.gov.co/sites/ese-centro-de-salud-san-francisco-de-sales/content/files/000042/2094\\_es-ca-mc-01manual-de-calidad\\_v1-1.pdf](https://ese-centro-de-salud-san-francisco-de-sales.micolombiadigital.gov.co/sites/ese-centro-de-salud-san-francisco-de-sales/content/files/000042/2094_es-ca-mc-01manual-de-calidad_v1-1.pdf)
- Escuela de Administración, Finanzas e Instituto Tecnológico -(EAFIT). (s.f.). *Alianzas Comerciales*. [https://www.eafit.edu.co/ecards/adjuntos-mercurio/informacion-institucional/2013/nota\\_de\\_clase\\_101\\_alianzas\\_comerciales%5B1%5D.pdf](https://www.eafit.edu.co/ecards/adjuntos-mercurio/informacion-institucional/2013/nota_de_clase_101_alianzas_comerciales%5B1%5D.pdf)
- Excelencia Iberoamericana Educativa (2017). *Alianzas estratégicas*. EXIBED. <http://www.exibed.org/alianzas-estrategicas/>
- Gan, D. y Triginé, J. ( 2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Díaz de Santos S.A. <https://books.google.com.pe/books?id=wIExjIBo8QMC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q=de%20los%20equipos%20de%20trabajo%20que%20integran%20la%20empresa&f=false>
- GlobalWork. (2021, 28 de abril). *Gestión exitosa del talento humano en salud*. <https://globalwork.co/reclutamiento/gestion-talento-humano-salud/>
- Gobernación de Cundinamarca. (2021). *Reorganización, Diseño y Modernización de la Red Pública de Prestadores de Servicios De Salud*. <https://onx.la/8865f>

- Haro, JC., (s.f.) *Los cuatro modelos principales de alianzas estratégicas para 2022*. Grupo Consultor EFE. <https://grupoconsultorefe.com/recursos/articulo/los-cuatro-modelos-principales-de-alianzas-estrategicas-para-2022>
- Hernández, Y., Hernández, G. y Mendieta, A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social*, 18 (especial), 837-863.
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill.
- Ibarra, L. (2021). *Estrategias para reducir la rotación de personal el contexto laboral Colobiano*. [Trabajo de Grado Especialización, Fundación Universidad de América] <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8484/4/301267-2021-1-GTH.pdf>
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de Madrid. (2002). *La Carga Mental de Trabajo*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España. <https://www.insst.es/documents/94886/96076/carga+mental+de+trabajo/2fd91b55-f191-4779-be4f-2c893c2ffe37?version=1.0>
- Interactive Training Advanced Computer Applications (ITACA). (2006). *Prevención de riesgos derivados de la organización y la carga de trabajo*.: CEAC.
- Kurb, M. (1997). *La consultoría de empresas. Guía para la profesión*. Tercera Edición. OIT. [https://www.academia.edu/11514899/182101702\\_La\\_Consultoria\\_de\\_Empresas\\_Milan\\_Kubr](https://www.academia.edu/11514899/182101702_La_Consultoria_de_Empresas_Milan_Kubr)
- Jara, E., Asmat, N., Alberca, N., y Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de*

*Gerencia*. 23(83), 740-760.

<https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/29058775014.pdf>

Mendoza, R. (2003). ¿Sabe cuánto le cuesta la rotación de personal? *Revista Escuela De Administración De Negocios*, 48, 104–109.

<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/255>

Ministerio de Salud. (2016). *Incentivos al talento humano en salud*.

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/TH/1.estrategia-tarea-todos-incentivos-minsalud.pdf>

Ministerio de Salud y Protección Social (2018, 7 de julio). *Política Nacional de Talento Humano en Salud*.

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/TH/politica-nacional-talento-humano-salud.pdf>

Ministerio de Trabajo (2020). *Proyecto de Resolución Carga Física*.

<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/61040102/1.+proyecto+de++Resolucio%CC%81n+Prevencio%CC%81n+Carga+F%C3%ADsica.pdf/26c5c9af-da98-3b1b-98f9-07d4d3d7cdf4?t=1595448148278>

Monsalve, S. (2018, 22 de enero). *HR Trends*.

<https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/rotacion-personal>

Mora, R., Romo, M., y Vallejo, F. (2020). *Factores determinantes de rotación de personal médico general en dos instituciones de salud del departamento de Cauca*. [Trabajo de Grado Especialización, Universidad EAN – Universidad del Cauca].

<https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/9875/RomoMarcela2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Naciones Unidas (2018. 29 agosto). *¿Sabes cuáles son los 17 objetivos de desarrollo sostenible?*

- <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2018/08/sabes-cuales-son-los-17-objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

NODOKA. (2022). *Casos de éxito makaia* <https://www.nodoka.co/es/noticias/casos-de-exito-makaia>

Organización Panamericana de la Salud. (2017). *Recursos humanos para la salud, para todas las personas, en todos los lugares*. OPS.

[https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com\\_content&view=article&id=13672:human-resources-for-health-for-all-people-in-all-places&Itemid=0&lang=es#gsc.tab=0](https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=13672:human-resources-for-health-for-all-people-in-all-places&Itemid=0&lang=es#gsc.tab=0)

Pacto Histórico. (2022). Programa de gobierno Gustavo Petro. RTVC

*Noticias.* <https://www.rtvnoticias.com/programa-de-gobierno-gustavo-petro-pdf>.

Prieto, E. F. (2017, 24 de abril ). *Lineamientos para la implementación de la dimensión Salud y Ámbito Laboral.*: Ministerio de Salud.

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VP/DOA/Salud-ambito-labora-semana-seguridad-social.pdf>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD (2014, 27 junio) *Informe Nacional de Desarrollo Humano 2011*. PNUD.

<https://www.undp.org/es/colombia/publications/informe-nacional-de-desarrollo-humano-2011>

Quintanilla, F.J. (2012). *Retos de la dirección de personas. Una mirada desde la alta dirección sobre la función recursos humanos*. Prentice Hall

Quintero. LF., y Betancur, JD. (2021). *Factores para el diseño de políticas de salario emocional*. Fondo editorial Universidad catolica Luis Amigo.

[https://www.funlam.edu.co/uploads/fondoeditorial/660\\_Factores\\_para\\_el\\_diseno\\_de\\_politicas\\_de\\_salario\\_emocional.pdf](https://www.funlam.edu.co/uploads/fondoeditorial/660_Factores_para_el_diseno_de_politicas_de_salario_emocional.pdf)

Ribot, L. (2020, 14 de mayo ). *¿Qué papel juega la salud en el desarrollo sostenible?* ESCI

News: <https://www.esciupfnews.com/2020/05/14/salud-desarrollo-sostenible/>

Rivas, R. (2007). *Ergonomía en el diseño y la producción industrial*. Nobuko.

Robbins, S. y Judge. T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Décimo Tercera edición.

Pearson.

[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)

Santibañez, I.,y Sánchez, J. (2007). *Jornada laboral, flexibilidad humana en el trabajo y análisis del trabajo pesado*. Diaz de Santos.

Sarria, A. y Villar, F. (2014). *Promoción de la salud en la Comunidad*. UNED.

Werther, W. (2019). *Administración del Capital Humano*. 8ª ed. McGraw hILL

## Apéndices

### Apéndice A. Cronograma

Como resultado del análisis realizado a la necesidad de la entidad, así como, la información referente suministrada por esta, se estructura un plan de trabajo, que contempla las fases necesarias para el desarrollo de las acciones que conlleven a brindar una consultoría integral a la Institución Prestadora de Servicios de Salud del municipio de San Francisco de Sales de Cundinamarca:

**Tabla A1**

#### *Plan de trabajo 1*

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	% completado
1		<b>PROYECTO: CONSULTORÍA TT.HH. ESE SAN FRANCISCO</b>	<b>185 días</b>	<b>lun 21/02/22</b>	<b>mar 22/11/22</b>	<b>28%</b>
2	✓	<b>ANTE-PROYECTO</b>	<b>66 días</b>	<b>lun 21/02/22</b>	<b>jue 26/05/22</b>	<b>100%</b>
3	✓	<b>FASE 0: IDENTIFICACIÓN DEL CASO</b>	<b>5 días</b>	<b>lun 21/02/22</b>	<b>vie 25/02/22</b>	<b>100%</b>
4	✓	PRESENTACIÓN DEL CASO	1 día	lun 21/02/22	lun 21/02/22	100%
5	✓	ANÁLISIS DEL CASO	2 días	mar 22/02/22	mié 23/02/22	100%
6	✓	DEFINICIÓN DE INICIATIVA DE CONSULTORÍA	1 día	jue 24/02/22	jue 24/02/22	100%
7	✓	REVISIÓN DE ESTRATEGIA Y DEFINICIÓN DEL PLAN	1 día	vie 25/02/22	vie 25/02/22	100%
8	✓	<b>FASE 1: DIAGNÓSTICO - ESTADO DEL ARTE DE LA GESTIÓN DEL TH</b>	<b>11 días</b>	<b>mar 29/03/22</b>	<b>mar 12/04/22</b>	<b>100%</b>
9	✓	PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	1 día	mar 29/03/22	mar 29/03/22	100%
10	✓	<b>LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN</b>	<b>4 días</b>	<b>mié 30/03/22</b>	<b>lun 4/04/22</b>	<b>100%</b>
11	✓	MANUALES DE FUNCIONES	1 día	mié 30/03/22	mié 30/03/22	100%
12	✓	MODELO DE ANÁLISIS DE CARGAS LABORALES	1 día	jue 31/03/22	jue 31/03/22	100%
13	✓	MODELO DE RETENCIÓN DE PERSONAL	1 día	vie 1/04/22	vie 1/04/22	100%
14	✓	MODELO DE ESQUEMA SALARIAL	1 día	lun 4/04/22	lun 4/04/22	100%
15	✓	ELABORACIÓN DE INFORME DE DIAGNÓSTICO	5 días	mar 5/04/22	lun 11/04/22	100%
16	✓	PRESENTACIÓN DE INFORME DE DIAGNÓSTICO	1 día	mar 12/04/22	mar 12/04/22	100%
17	✓	<b>FASE 2: DISEÑO DE LA ESTRATEGIA A IMPLEMENTAR</b>	<b>15 días</b>	<b>mié 13/04/22</b>	<b>jue 5/05/22</b>	<b>100%</b>
18	✓	DEFINIR LAS VARIABLES A INCLUIR EN LA ESTRATEGIA	2 días	mié 13/04/22	lun 18/04/22	100%
19	✓	REALIZAR UN ANÁLISIS DE MERCADO - SITUACIÓN ACTUAL	5 días	mar 19/04/22	lun 25/04/22	100%
20	✓	ELABORAR DOCUMENTO METODOLÓGICO	3 días	mar 26/04/22	jue 28/04/22	100%
21	✓	VALIDAR ESTRATEGIA CON EL CLIENTE	3 días	vie 29/04/22	mar 3/05/22	100%
22	✓	REALIZAR AJUSTE A LOS DOCUMENTOS DE LA ESTRATEGIA	2 días	mié 4/05/22	jue 5/05/22	100%
23	✓	<b>FASE 3: SOCIALIZACIÓN Y DIVULGACIÓN DE LA ESTRATEGIA</b>	<b>7 días</b>	<b>vie 6/05/22</b>	<b>lun 16/05/22</b>	<b>100%</b>

**Tabla A2**
*Plan de trabajo 2*

id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	% completado
24		ENVÍO DE INSTRUMENTOS PARA VALIDACIÓN	1 día	vie 6/05/22	vie 6/05/22	100%
25		RETROALIMENTACIÓN / OPORTUNIDADES DE MEJORA	3 días	lun 9/05/22	mié 11/05/22	100%
26		AJUSTE DE INSTRUMENTOS	1 día	jue 12/05/22	jue 12/05/22	100%
27		SOCIALIZACIÓN DE INSTRUMENTOS CON FUNCIONARIOS	2 días	vie 13/05/22	lun 16/05/22	100%
28		<b>FASE 4: EJECUCIÓN DE INSTRUMENTOS</b>	<b>7 días</b>	<b>mar 17/05/22</b>	<b>mié 25/05/22</b>	<b>100%</b>
29		PLANEACIÓN DE ACTIVIDADES	2 días	mar 17/05/22	mié 18/05/22	100%
30		EJECUCIÓN DE INSTRUMENTOS	3 días	jue 19/05/22	lun 23/05/22	100%
31		REALIZAR MEDICIÓN DE RESULTADOS DE INSTRUMENTOS	2 días	vie 20/05/22	lun 23/05/22	100%
32		ELABORAR INFORME DE RESULTADOS	1 día	mar 24/05/22	mar 24/05/22	100%
33		PRESENTAR INFORME DE RESULTADOS	1 día	mié 25/05/22	mié 25/05/22	100%
34		<b>FASE 5: AJUSTE DE PROYECTO</b>	<b>1 día</b>	<b>jue 26/05/22</b>	<b>jue 26/05/22</b>	<b>100%</b>
35		IDENTIFICACIÓN DE RECOMENDACIONES / PLAN DE ACCIÓN	1 día	jue 26/05/22	jue 26/05/22	100%
36		AJUSTE DE PLAN DE TRABAJO	1 día	jue 26/05/22	jue 26/05/22	100%
37		<b>CULMINACIÓN PROYECTO DE GRADO</b>	<b>76 días</b>	<b>mar 12/07/22</b>	<b>vie 28/10/22</b>	<b>0%</b>
38		<b>FASE 6: DEFINIR MODELO / PLAN DE ALIANZAS</b>	<b>18 días</b>	<b>mar 12/07/22</b>	<b>vie 5/08/22</b>	<b>0%</b>
39		IDENTIFICAR VARIABLES DEL MERCADO OBJETIVO	5 días	mar 12/07/22	lun 18/07/22	0%
40		IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DEL MERCADO	4 días	mar 19/07/22	lun 25/07/22	0%
41		IDENTIFICAR POSIBLES ALIADOS	4 días	mar 26/07/22	vie 29/07/22	0%
42		PLANTEAR OPCIÓN DE PLAN DE ALIANZAS	4 días	lun 1/08/22	jue 4/08/22	0%
43		PRESENTAR OPCIÓN DE PLAN DE ALIANZAS	1 día	vie 5/08/22	vie 5/08/22	0%
44		<b>FASE 7: COACHING DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO VS ODS</b>	<b>32 días</b>	<b>lun 8/08/22</b>	<b>mié 21/09/22</b>	<b>0%</b>
45		DEFINIR ALCANCE Y CUBRIMIENTO GENERAL	5 días	lun 8/08/22	vie 12/08/22	0%
46		IDENTIFICAR ODS APLICABLES	10 días	mar 16/08/22	lun 29/08/22	0%

Tabla A3

*Plan de trabajo 3*

id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	% completado
47		PLANTEAR AJUSTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA VS ODS	10 días	mar 30/08/22	lun 12/09/22	0%
48		ELABORAR INFORME DE COACHING DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	5 días	mar 13/09/22	lun 19/09/22	0%
49		PRESENTAR INFORME DE COACHING DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	2 días	mar 20/09/22	mié 21/09/22	0%
50		<b>FASE 8: COACHING ESTRUCTURACIÓN PROYECTOS DE INVERSIÓN</b>	<b>40 días</b>	<b>lun 8/08/22</b>	<b>lun 3/10/22</b>	<b>0%</b>
51		<b>ANÁLISIS DE PROYECTOS DE INVERSIÓN</b>	<b>21 días</b>	<b>lun 8/08/22</b>	<b>mar 6/09/22</b>	<b>0%</b>
52		REVISIÓN DE ESTRATEGIA DE CONSTRUCCIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN	10 días	lun 8/08/22	lun 22/08/22	0%
53		IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE MEJORA	10 días	mar 23/08/22	lun 5/09/22	0%
54		PRESENTAR INFORME DE MEJORAMIENTO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN	1 día	mar 6/09/22	mar 6/09/22	0%
55		<b>RECURSOS DE FUNCIONAMIENTO</b>	<b>19 días</b>	<b>mié 7/09/22</b>	<b>lun 3/10/22</b>	<b>0%</b>
56		IDENTIFICAR DEBILIDADES / FALENCIAS RECURSOS DE FUNCIONAMIENTO	5 días	mié 7/09/22	mar 13/09/22	0%
57		ALINEAR NECESIDADES DE FUNCIONAMIENTO CON PROYECTOS DE INVERSIÓN	8 días	mié 14/09/22	vie 23/09/22	0%
58		PLANTEAR ENFOQUE DE USO DE RECURSOS DE INVERSIÓN-FUNCIONAMIENTO	5 días	lun 26/09/22	vie 30/09/22	0%
59		PRESENTAR INFORME DE RECURSOS DE FUNCIONAMIENTO	1 día	lun 3/10/22	lun 3/10/22	0%
60		<b>FASE 9: ANÁLISIS DE CAUSALES DE RETIRO / ROTACIÓN DE PERSONAL</b>	<b>18 días</b>	<b>mar 4/10/22</b>	<b>vie 28/10/22</b>	<b>0%</b>
61		ELABORAR ANÁLISIS DE CAUSAS RAÍZ	5 días	mar 4/10/22	lun 10/10/22	0%
62		EJECUCIÓN DE GRUPOS FOCALES DIRECTIVOS PARA REVISIÓN DE CAUSAS	5 días	mar 11/10/22	mar 18/10/22	0%
63		ELABORAR INFORME / INSTRUMENTO DE ANÁLISIS DE CAUSAS	5 días	mié 19/10/22	mar 25/10/22	0%
64		PRESENTAR INFORME / INSTRUMENTO DE ANÁLISIS DE CAUSAS	3 días	mié 26/10/22	vie 28/10/22	0%
65		<b>PRESENTACIÓN INFORME FINAL - PROYECTO DE GRADO</b>	<b>15 días</b>	<b>lun 31/10/22</b>	<b>mar 22/11/22</b>	<b>0%</b>

Las fechas establecidas en el cronograma de trabajo, podrán ser ajustadas en reuniones con el cliente, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- MÓDULO N° 4 - PLAN DE TRABAJO - CONSULTORÍA INSTITUCIÓN PRESTADORA DE SERVICIOS DE SALUD DEL MUNICIPIO DE SAN FRANCISCO DE SALES DE CUNDINAMARCA, - 20220523 (AVANCE N° 1).pdf

- No generar demoras injustificadas y/o sin soporte, que ameriten la ampliación de los tiempos y desarrollo de la consultoría.

- No generar sobrecargas del personal asignado al proyecto de consultoría.

- Mantener alineación con el alcance definido y aprobado del proyecto de consultoría.

Como soporte del desarrollo y estructuración del proyecto, se adjuntan los siguientes archivos:

- Módulo N° 4 - Plan De Trabajo – Consultoría Institución Prestadora de Servicios de Salud del municipio de San Francisco de Sales de Cundinamarca - 20220523 (Avance N° 1).

Mpp

- Módulo N° 4 - Plan De Trabajo - Consultoría Institución Prestadora de Servicios de Salud del municipio de San Francisco de Sales de Cundinamarca - 20220523 (Avance N° 1). Pdf

**Apéndice B. Registro fotográfico visitas de campo**

Foto B1. Registro fotográfico visita 20 de mayo



Foto B2. Registro fotográfico visita 20 de mayo



Foto B3. *Registro fotográfico visita 20 de mayo*



Foto B4. *Registro fotográfico visita 20 de mayo*



Foto B5. Registro fotográfico visita 20 de mayo



Foto B6. Registro fotográfico visita 20 de mayo

