



Propuesta de planeación del talento humano en salud para la E.S.E Centro de Salud San Francisco de Sales

**Camilo Joel Casas Ramírez
Germán Francisco Pertuz González**

Universidad EAN

Facultad de administración de empresas

MBA

Bogotá, Colombia

Octubre 2022

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES**Propuesta de planeación del talento humano en salud para la E.S.E Centro de Salud San Francisco de Sales**

**Camilo Joel Casas Ramírez
Germán Francisco Pertuz González**

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

Magister en Administración de Empresas

Directora:

Johanna Lizzeth Lozano Lozano

Modalidad:

Consultoría profesional

Universidad EAN

Facultad de administración de empresas

MBA

Bogotá, Colombia

Octubre 2022

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

«El talento debe ser visto como el ingrediente más indispensable para el éxito, pero el éxito también depende de cómo se gestiona ese talento».

Allan Schweyer

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

Agradecimientos

Tiempo de aprendizaje ayer hoy y siempre... al ver el camino recorrido en nuestra formación, que ha estado lleno de retos, pero sobre todo de satisfacción al ver como nuestros logros y aportes han impactado positivamente los entornos en los que nos desenvolvemos profesional y personalmente.

El esfuerzo de que se realiza al estudiar y cumplir con las responsabilidades laborales y personales fue posible por el apoyo y motivación de nuestras familias, que han estado incondicionalmente acompañando el camino, brindando ánimos ante cada logro o dificultad, mostrándonos que somos capaces de seguir y conquistar las metas que nos proponemos.

Por último, agradecer a la Universidad EAN, que en su programa de MBA, nos ha permitido ampliar nuestros conocimientos, interactuar con profesores y compañeros, que han dejado una marca positiva, así como ampliar nuestras perspectivas y competencias profesionales, para seguir sumando valor al desarrollo de nuestras carreras

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

Resumen

El presente trabajo se dio a partir de una solicitud de consultoría para el desarrollo de una propuesta para realizar la planeación del proceso de talento humano en salud para la E.S.E Centro de Salud San Francisco de Sales. Esta es una institución que, al ser catalogada como una empresa social del estado, se guía en sus procesos bajo un conjunto de normas estrictas, lo que puede limitar tanto sus recursos como su campo de acción, sin embargo, en la última administración, se han desarrollado mejoras en su operación, logrando organizar y optimizar la labor asistencial que es la razón de ser de la institución. La última gerencia ha realizado varias propuestas para fortalecer sus métodos y funciones, encontrando dentro de los temas a desarrollar la necesidad de implementar los procesos descritos en el Decreto 612 de 2018, enfocados en los apartados relacionados con Talento humano. Es por ello por lo que se hace una revisión de los procesos y el marco legal para desarrollar una propuesta en la que se pueden intervenir los procedimientos de gestión humana que se tienen en la institución, teniendo en cuenta variables como los recursos que tiene el cliente, así como las dificultades y falencias presentes en su operación, para desarrollar una propuesta ajustada a sus necesidades y realidades en el marco legal que se les exige.

Palabras clave: Consultoría, Talento humano, Propuesta, Centro de salud

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

Abstract

The present work arose from a consultancy request for the development of a proposal to carry out the planning of the human talent process in health for the E.S.E. Centro de Salud San Francisco de Sales. This is an institution that, being classified as a state social enterprise, is guided in its processes under a set of strict rules, which can limit both its resources and its field of action, however, in the last administration, improvements have been developed in its operation, managing to organize and optimize the care work that is the *raison d'être* of the institution. The last management has made several proposals to strengthen its methods and functions, finding within the topics to be developed the need to implement the processes described in Decree 612 of 2018, focused on the sections related to Human Talent. That is why a review of the processes and the legal framework is made to develop a proposal in which the human management procedures that are in place in the institution can be intervened, taking into account variables such as the resources that the client has, as well as the difficulties and shortcomings present in its operation, to develop a proposal adjusted to their needs and realities in the legal framework that is required of them.

Key words: Consulting, Human talent, Proposal, Health center

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

Contenido

Resumen.....	6
Abstract.....	7
Lista de Figuras	11
Lista de Tablas.....	13
Introducción.....	14
Antecedentes	15
○ Reseña Histórica	15
○ Información general de la población	16
○ Misión	17
○ Visión.....	17
○ Plataforma estratégica	17
○ Gestión estratégica.	17
○ Objetivos institucionales o corporativos:.....	18
○ Estructura Organizacional	19
○ Mapa de procesos	20
○ Portafolio de servicios	20
○ Volumen de atención institucional.....	21
○ Personal administrativo y asistencial	21
Definición de la problemática y justificación.....	22
○ Panorama general	22
Objetivos. 23	
○ Objetivo General:.....	23
○ Objetivos Específicos:	23
Justificación y viabilidad del proyecto.	24
Marco teórico, conceptual y normativo.....	26
○ Marco teórico	26

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

○ Marco Conceptual	31
○ Marco normativo	36
Diseño de la metodología de la investigación preliminar (tipo de estudio, tipo de datos, muestra, alcance).	37
Diagnóstico y análisis de resultados.....	48
○ DOFA.....	48
○ Encuesta	53
○ Modelo integrado de planeación y gestión MIPG	60
Plan de intervención.....	65
○ Plan de previsión de talento humano.....	65
○ Metodología Plan de previsión de talento humano	66
Plan de acción previsión de talento humano	69
○ Plan institucional de capacitación.....	70
○ Metodología plan institucional de capacitación.....	71
○ Lineamientos plan institucional de capacitación.....	72
○ Plan de acción institucional de capacitación.....	73
○ Plan de incentivos institucional.....	74
○ Metodología para el plan de incentivos institucional.....	75
○ Línea estratégica de bienestar	75
○ Línea estratégica de incentivos.....	75
○ Plan de acción incentivos institucionales.....	75
○ Plan Anual de vacantes	77
○ Metodología para el plan anual de vacantes	80
○ Plan estratégico de talento humano	82
○ Metodología plan estratégico del talento humano.....	82
○ Lineamientos del plan estratégico de talento humano	83
○ Plan de previsión de talento humano.....	84
○ Evaluación del plan estratégico del talento humano.....	85

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

Recomendaciones88

Conclusiones94

Referencias96

Anexos.....100

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

Lista de Figuras

Figura 1. Organigrama de personal de la E.S.E Centro de Salud San Francisco de Sales .	19
Figura 2. Mapa de procesos	20
Figura 3. Los procesos de recursos humanos.....	28
Figura 4. Los nuevos modelos de administración de recursos humanos.....	29
Figura 5. Modelo de diagnóstico de procesos de gestión humana.....	38
Figura 6. Modelo integrado de gestión estratégica de recursos humanos.....	39
Figura 7. Escala de resultados por colores	42
Figura 8. Representación gráfica de los resultados del DOFA.....	52
Figura 9. Distribución del personal en la E.S.E centro de salud San Francisco de Sales	55
Figura 10. Participación de los empleados en actividades de bienestar	56
Figura 11. Percepción de las actividades y su impacto en la integración de los colaboradores	56
Figura 12. Percepción del aporte de las actividades de bienestar a nivel personal, familiar o laboral.....	57
Figura 13. Deportes	57
Figura 14. Actividades recreativas.....	58
Figura 15. Actividades culturales y artísticas	58
Figura 16. Actividades para el mantenimiento de la salud.....	59
Figura 17. Puntaje de la institución E.S.E CSSFS respecto puntajes de referencia	60
Figura 18. Medición gestión estratégica del Talento Humano	61
Figura 19. Medición gestión estratégica Gestión del conocimiento	62
Figura 20. Medición consolidada	62
Figura 21. Elementos del plan de acción	65
Figura 22. Estructura del plan institucional de capacitación.....	73

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

Figura 23. Muestra del diagrama de Gantt para el seguimiento del plan de implementación	85
Figura 24. Funcionamiento de MIPG	90
Figura 25. Estructura de la matriz GETH	91
Figura 26. Políticas del MIPG para el desarrollo de la dimensión de talento humano	91

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

Lista de Tablas

Tabla 1. Población municipio San Francisco de Sales.....	16
Tabla 2. Ítems del DOFA.....	48
Tabla 3. Calificación del DOFA realizado por los funcionarios administrativos de la E.S.E Centro de Salud San Francisco de Sales	50
Tabla 4. Cantidad de personas, vinculadas a la institución	54
Tabla 5. Cargos en la institución	54
Tabla 6. Dimensiones del MIPG y puntajes de la E.S.E CSSFS respecto los valores máximos de referencia	61
Tabla 7. Convenciones de calificación de los sistemas de control interno de la entidad. ...	63
Tabla 8. Estado del sistema de control interno de la entidad	63
Tabla 9. Actividades de previsión del talento humano	69
Tabla 10. Actividades plan institucional de capacitación.....	73
Tabla 11. Actividades plan de incentivos institucional.....	75
Tabla 12. Estado de provisión planta de empleos octubre 2022	80
Tabla 13. Empleos por provisión.....	81
Tabla 14. Ciclo PHVA	89

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

Introducción

Los procesos de gestión humana dentro de las estructuras administrativas normalmente han sido tomados como actividades de staff o soporte en las organizaciones y de acuerdo con Alles, M.A. (2006) estos procesos podrían llegar a ser vistos como “un mal necesario”, sin embargo, cada vez ha tenido mayor relevancia para el desarrollo de la misión y visión de las empresas e instituciones, y su estudio ha sido parte fundamental para el manejo estratégico de los procesos Posicionándose como un área estratégica (Alles, M.A, 2006) . Todas las organizaciones sin importar su tamaño, sector o características están conformadas por individuos que interactúan entre sí, con objetivo común, y justamente son estas personas, las que aportan al desarrollo, consolidación, crecimiento y sostenibilidad de las empresas e instituciones y es por ello por lo que el tener un área que gestione el talento humano se vuelve un elemento de gran relevancia en el contexto actual.

El área de gestión humana debe verse no solo con características únicamente transaccionales, sino que debe encargarse de las relaciones, motivaciones, expectativas de las personas que hacen parte de la organización, pues son los colaboradores quienes aportan al desarrollo de las actividades y por lo tanto el reconocer su importancia, permite diseñar e implementar procesos en los que los trabajadores se sientan valorados y que su trabajo está generando valor a los objetivos de la empresa y como menciona Alles, M.A. (2006), los procesos de gestión humana, son indispensables para diferentes actividades administrativas. Para tener un mayor control se cada uno de los procesos cada organización ha desarrollado diferentes prácticas que se han ido desarrollando y estandarizando con el tiempo, sin embargo cuando se habla de empresas estatales, además de las estructuras funcionales, también se deben seguir una serie de normas como parte de los controles que ejercen entes de control que velan por el adecuado uso de los recursos públicos lo que ofrece un contexto limitado para la implementación de cambios, especialmente a lo que a la administración del talento humano se refiere un ejemplo de ello es la política nacional de talento humano en salud emitido por la dirección de desarrollo de talento humano en salud de 2018.

Para el desarrollo del presente trabajo se ha hecho un análisis de la información de disponible de la E.S.E Centro de Salud San Francisco de Sales, para comprender su estructura y funcionamiento para de este modo desarrollar un procesos de consultoría en el cual se pueden

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

fortalecer sus procesos de gestión humana, lo que conlleva la revisión detallada de la realidad de la institución, su marco normativo, así como hacer la revisión de las herramientas de las que dispone el sector tanto de salud como de empresas públicas y la academia para desarrollar una propuesta acorde con los objetivos y proyecciones de la institución, frente la implementación de los componentes de gestión humana, presentes en el Decreto 612 de 2018.

Antecedentes

○ Reseña Histórica

El municipio de San Francisco de Sales se encuentra ubicado en el departamento de Cundinamarca al noroccidente de la capital colombiana en la provincia del Gualivá, con una superficie de 118 km². Tiene como municipios vecinos por el norte con Supatá, por el oriente con Subachoque y El Rosal, por el sur con Facatativá, así como por el occidente con la población de La Vega. (San Francisco de Sales (Cundinamarca). 2006). El municipio de San Francisco de Sales presenta como divisiones administrativas el sector urbano, compuesto por la cabecera municipal con aproximadamente 2.851 habitantes y el sector rural, con alrededor de 5.336 habitantes, y esta zona se encuentra conformado por las veredas de Arrayán, El Peñón, Juan de Vera, La Laja, Muña, Pueblo Viejo, Sabaneta, San Antonio, San Miguel y Tóriba (San Francisco de Sales Cundinamarca. 2006)

Sus tierras están comprendidas en los pisos térmicos templado, frío y piso bioclimático páramo bajo. El municipio tiene una temperatura alrededor de 20 °C en la mayor parte de su territorio, con un promedio de precipitación anual de 1.493 mm. El municipio está ubicado a 55 km de Bogotá D.C.; y por su cercanía, gracias a su clima, paisajes, recursos hídricos, entre otras características, es un municipio atractivo para el turismo. (San Francisco de Sales Cundinamarca. 2006)

Como origen del Centro de Salud San Francisco de Sales, nace mediante el acuerdo del Concejo Municipal Nro. 023 de fecha 14 de Junio de 2006, fecha en la cual el tradicional centro de Salud, se convierte en una Empresa Social del Estado (E.S.E), prestadora de servicios de salud de primer nivel de atención, como una categoría especial de entidad pública, descentralizada del orden municipal, dotada de personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, conformada en su nivel de dirección por la Junta Directiva y el

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

Gerente, adscrita al ministerio de protección social, teniendo como objeto la prestación de los servicios de salud a cargo del estado como parte del servicio público de la seguridad social, en los términos de los artículos 194,195,197 de la ley 100 de1993.

La E.S.E Centro de Salud San Francisco de Sales, tiene su sede en la Calle 5ª con Cra. 7ª – esquina, del municipio de San Francisco de Sales en el Barrio Santa Isabel y su teléfono de contacto es 847 8336 y correo electrónico,

esesanfranciscodesales@hotmail.com

Como complemento se puede mencionar que el departamento de Cundinamarca presento al Ministerio de Salud y Protección Social la propuesta de rediseño de la red pública de los 52 prestadores de servicios de salud del Departamento en el año 2019, en esta propuesta de Documento de Red, la E.S.E Centro de Salud San Francisco de Sales, se configura como una entidad prestadora de servicios de salud en la Región de Salud Noroccidental a la cual pertenecen 14 municipios del Departamento dentro de ellos el Municipio de San Francisco de Sales, en el cual se ubica la E.S.E, catalogada como un prestador primario PP2 que presta servicios ambulatorios de baja complejidad que se ofertan de manera programada así como de urgencias, que incluye: servicios de protección específica y detección temprana, consulta externa por medicina general, enfermería, atención por odontología general, servicio de urgencia por médico general, atención del parto de bajo riesgo, con el apoyo de laboratorio clínico, radiología y transporte asistencial básico. Desde el punto de vista de red de servicios, el centro de remisión inmediato para casos que superen la complejidad de atención de la ESE, según documento red del Departamento de Cundinamarca es la ESE Hospital Hilario Lugo de Sasaima ubicada a 47 Km aproximadamente.

○ Información general de la población

Según estimaciones del DANE para el año 2014 la población creció un 1.49% con un total de 9.451 habitantes (Tabla 1)

Tabla 1. Población municipio San Francisco de Sales

2014

Total		Hombres		Mujeres	
Población	Crec.	Población	Crec.	Población	Crec.

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

9.451	1,49%	4.919	1,44%	4.532	1,55%
-------	-------	-------	-------	-------	-------

Nota: Esta tabla muestra la población a corte de 2014 segmentado por sexo y proyección de crecimiento. Extraída del DANE.

De acuerdo con las estimaciones comunicadas por la misma institución el municipio actualmente cuenta con un aproximado de 11,500 habitantes, de las cuales 8000 son usuarios de los servicios de salud en la institución y a su vez 4000 de ellos pertenecen al régimen subsidiados.

- **Misión**

De la información que consultado se encontró la siguiente información respecto la misión y visión del S.E.S Centro de Salud San Francisco de Sales:

“La E.S.E centro de salud San Francisco de Sales, es una Institución que presta de Servicios de Salud de primer nivel, con el fin de satisfacer las necesidades de salud de nuestra población, ofreciendo servicios de atención primaria y comunitaria con enfoque en la calidad humana y la humanización, para ello contamos con talento humano idóneo, capacitado, con gran sentido de pertenencia y comprometido con una atención integral.”. (E.S.E. Centro de Salud San Francisco de Sales 2022).

- **Visión**

“La E.S.E. San Francisco de Sales será para el año 2024 referente de salud en nuestra población y la red hospitalaria de Cundinamarca, prestando los servicios del primer nivel de atención, aportando calidad, confianza y seguridad en la asistencia al paciente y a su familia.” (E.S.E. Centro de Salud San Francisco de Sales 2022).

- **Plataforma estratégica**

- **Gestión estratégica.**

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

El Gerente de La E.S.E Centro de Salud San Francisco de Sales y su equipo de colaboradores se comprometen a orientar todas sus actuaciones y estrategias en el ejercicio de la Función Pública, hacia el logro de los objetivos y el cumplimiento de la entidad. La E.S.E Centro de Salud San Francisco de Sales, dentro de la plataforma estratégica tiene establecido un modelo de atención primaria en salud con enfoque familiar y donde tiene como objetivos institucionales, los que se enuncian a continuación.

○ **Objetivos institucionales o corporativos:**

Dentro de los objetivos institucionales planteados por la E.S.E Centro de Salud San Francisco de Sales se encuentran los siguientes:

- Contribuir al desarrollo social del país mejorando la calidad de vida y reduciendo la morbilidad, la mortalidad, el dolor y la angustia evitables en la población usuaria, en la medida en que esto esté a su alcance.
- Producir servicios de salud eficientes y efectivos, que cumplan con las normas vigentes y las que se expidan para tal efecto.
- Garantizar mediante un manejo gerencial adecuado, la rentabilidad social y financiera de la empresa.
- Ofrecer a las administradoras del régimen subsidiado, a las entidades promotoras de salud y demás personas naturales o jurídicas que lo demanden, servicios y paquetes de servicios a tarifas competitivas en el mercado.
- Satisfacer los requerimientos del entorno adecuando continuamente sus servicios y funcionamiento.
- Garantizar los mecanismos de participación ciudadana y comunitaria establecidos por la ley y los reglamentos.
- Prestar servicios de salud que satisfagan de manera óptima las necesidades y expectativas de la población con la promoción, el fomento y la conservación de la salud y la prevención, tratamiento y rehabilitación de la enfermedad.
- Contribuir a la satisfacción de las necesidades esenciales y secundarias de salud de la población usuaria a través de acciones organizativas, técnico – científicas técnico – administrativas.

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

- Desarrollar la estructura y capacidad operativa de la empresa mediante la aplicación de principios y técnicas gerenciales que aseguren su supervivencia, crecimiento, calidad de sus recursos, capacidad de competir en el mercado y rentabilidad social y financiera. (E.S.E. Centro de Salud San Francisco de Sales 2022).

○ Estructura Organizacional

Dentro de la información recaudada se encontraron las siguientes imágenes en la que se muestra la estructura del organigrama de personal y el mapa de procesos que actualmente maneja la E.S.E Centro de Salud San Francisco de Sales

Figura 1. Organigrama de personal de la E.S.E Centro de Salud San Francisco de Sales



Nota: Extraído de E.S.E. Centro de Salud San Francisco de Sales 2022

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

○ Mapa de procesos

Figura 2. Mapa de procesos



Nota: Extraído de (E.S.E. Centro de Salud San Francisco de Sales 2022).

○ Portafolio de servicios

A continuación, se hace el listado del portafolio de servicios completo que presta la E.S.E Centro de Salud San Francisco de Sales

- Urgencias
- Transporte asistencial básico
- Servicio farmacéutico
- Consulta externa:
 - Medicina general
 - Enfermería
 - Odontología General
 - Optometría
 - Psicología
 - Vacunación
 - Fisioterapia

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

○ **Volumen de atención institucional**

Dentro de las actividades de la consultoría una de las más importantes para el correcto desarrollo de la investigación, corresponde a determinar el volumen de atención, para esto debemos analizar los Registro Individuales de Prestación de Servicios de Salud RIPS generados por la organización y que los define el Ministerio de Salud “como el conjunto de datos mínimos y básicos que el sistema general de seguridad social en salud requiere para los procesos de dirección, regulación y control y como soporte a la venta de servicios”

De igual manera la revisión de los indicadores de productividad, cuya obligatoriedad de reporte está determinada por el decreto 2193 de 2004, emanado de la Presidencia de la Republica y que tiene por objeto, establecer las condiciones y procedimientos para disponer de la información periódica y sistemática que permita realizar el seguimiento y evaluación de la gestión de las instituciones públicas prestadoras de servicios de salud. (Decreto 2793 de 2004, por el cual se reglamenta parcialmente los artículos 42 de la ley 715 de 2001 y 17 de la ley 812 de 2003)

Estas dos fuentes de información deben revisarse en conjunto con el talento humano dispuesto en cada servicio, con tal de determinar la suficiencia o insuficiencia del TH de la organización en términos de cantidad.

○ **Personal administrativo y asistencial**

Conforme a información preliminar La E.S.E Centro de Salud San Francisco de Sales cuenta con 40 trabajadores contratados por OPS y 3 de planta, los cuales se encuentran distribuidos en un 60% asistenciales y un 40% Administrativos

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

Definición de la problemática y justificación.

○ Panorama general

La salud en Colombia es considerada por la constitución de 1991, un derecho fundamental, autónomo e irrenunciable en lo individual y en colectivo e involucra el acceso a los servicios de salud de manera oportuna, eficaz y con calidad, como lo refuerza la Ley 1751 de 2015 o más conocida como ley estatutaria de la salud, es por lo tanto que el Talento humano en salud es pieza fundamental en la correcta prestación de los servicios en cualquier entidad prestadora de servicio en salud pública o privada, ya que de este depende en gran medida el despliegue de la estrategia organizacional para el cumplimiento de los objetivos, un talento humano capacitado, suficiente y motivado, es el centro de una institución prestadora de servicios de salud.

La normatividad en cuanto al talento humano en salud esta consignado en diferentes normas de obligatorio cumplimiento, como la resolución 3100 de 2019 emanada del Ministerio de Salud y Protección Social, *“por la cual se definen los procedimientos y condiciones de inscripción de prestadores de servicios de salud y de habilitación de los servicios de salud y se adopta el manual de inscripción de prestadores y habilitación de servicios de salud.”* (Ministerio de salud y protección social, resolución 3100 de 2019)

El Sistema Único de Habilitación, así como el del Sistema Obligatorio de la Garantía de Calidad de la Atención en Salud, son de obligatorio cumplimiento y evalúan aspectos como:

- Capacidad Técnico-administrativa
- Suficiencia Patrimonial y Financiera
- Capacidad Tecnológica y científica

En los tres aspectos anteriores, la gestión del talento humano es indispensable y su incumplimiento acarrea consigo consecuencias graves a las instituciones, como la toma de medidas de cierre a servicios, por parte de los entes de inspección vigilancia y control.

Por otro lado, la Resolución 612 de 2018 emanada del Departamento Administrativo de la Función Pública *“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”* conmina a las entidades para que a más tardar el 31 de enero de cada año hagan publico los planes de:

- Plan Institucional de Archivos de la Entidad.

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

- Plan Anual de Adquisiciones
- Plan Anual de Vacantes
- Plan de Previsión de Recursos Humanos.
- Plan Estratégico de Talento Humano Plan Institucional de Capacitación.
- Plan de Incentivos Institucionales.
- Plan de trabajo Anual en Seguridad y salud en el Trabajo.
- Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano.
- Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
- Plan de Tratamiento de Riesgos de Seguridad y Privacidad de la Información.
- Plan de Seguridad y Privacidad de la Información

Planes que en su gran mayoría tienen que ver con la gestión del talento humano de la institución y cuyo incumplimiento trae consigo sanciones administrativas, una vez más queda de manifiesto la importancia que la organización cuente con una correcta gestión de los componentes del Talento Humano, no solo por los requerimientos administrativos y legales, sino más importante aún, por la alta sensibilidad que requiere la prestación de los servicios de salud en cumplimiento de un derecho fundamental.

Objetivos.

○ **Objetivo General:**

Establecer una propuesta para la E.S.E Centro de Salud San Francisco de Sales en cuanto sus procesos de gestión humana, que desarrolle soluciones a la medida con procedimientos estandarizados y genere un plan de trabajo acorde con el decreto 612 de 2018, adaptando dichos procedimientos a las necesidades descritas por el cliente.

○ **Objetivos Específicos:**

- Identificar las necesidades en talento humano de la E.S.E Centro de Salud San Francisco de Sales mediante herramienta diagnóstica.
- Elaborar un plan de trabajo con los elementos priorizados de gestión humana acorde con el decreto 612 de 2018.
 - Plan de vacantes
 - Plan institucional de Capacitación

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

- Plan de previsión de recursos humanos
- Plan estratégico de Talento Humano
- Plan de Incentivos
- Elaborar un plan de recursos humanos que incluya un enfoque sostenible y de impacto para la institución

Cabe aclarar que en diferentes momentos en el trabajo se utiliza la terminología de recursos humanos, aun cuando en medios académicos y organizacionales está en desuso esa denominación, sin embargo, se hace de este modo pues así registra en varios de los textos normativos como lo es el mismo decreto 612 de 2008

Justificación y viabilidad del proyecto.

Como lo mencionamos anteriormente, las Empresas Sociales del Estado, como se denomina a los hospitales públicos del país, fueron creados por la ley 100 de 1993, y están reglamentados por el Ministerio de salud y Protección Social, dentro de esta normatividad encontramos el decreto 3100 del 2019, por medio del cual se definen los procedimientos y condiciones de la inscripción de prestadores de servicios de salud y de habilitación de los servicios de salud y se adopta el Manual de Inscripción de Prestadores y Habilitación de Servicios de Salud.

La citada Resolución en su Artículo 3 define las condiciones de habilitación que deben cumplir los prestadores de servicios para su entrada y permanencia en el Sistema Único de habilitación del Sistema Obligatorio para la Garantía de la Calidad de la Atención en Salud, los cuales se clasifican en tres grupos:

- Capacidad técnico-administrativa
- Suficiencia Patrimonial y Financiera
- Capacidad Tecnológica y Científica.

El cumplimiento de estas condiciones es requisito indispensable para el funcionamiento de las Empresas Sociales del Estado y el incumplimiento de cualquiera de estas, conlleva sanciones administrativas, las condiciones de habilitación está directamente ligado a normas administrativas, que deben implementarse al interior de las instituciones, so pena de sanciones, dentro de estas encontramos el decreto 612 de 2018 emanado del Departamento administrativo de la función Pública, por el cual se fijan directrices para la integración de los planes

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

institucionales y estratégicos al Plan de Acción por parte de las entidades del Estado, directriz de obligatorio cumplimiento para todas las entidades de naturaleza pública y cuya implementación debía darse desde el año 2019.

Las Entidades del estado dentro de Modelo Integrado de Planeación y Gestión, deben integrar a su plan de acción los planes que a continuación se relacionan:

- Plan Institucional de Archivos de la Entidad PINAR
- Plan Anual de Adquisiciones
- Plan Anual de Vacantes
- Plan de Previsión de Recursos Humanos
- Plan Estratégico de Talento Humano
- Plan Institucional de Capacitación
- Plan de Incentivos Institucionales
- Plan de Trabajo Anual en Seguridad y Salud en el Trabajo
- Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano
- Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – PETI
- Plan de Tratamiento de Riesgos de Seguridad y Privacidad de la Información
- Plan de Seguridad y Privacidad de la Información

La E.S.E Centro de Salud San Francisco de Sales, está en medio de un proceso de habilitación que requiere diferentes actividades y esfuerzos para llegar a esta meta, sin embargo, se ha identificado que el incipiente desarrollo de los procesos de gestión humana, pueden tener un impacto muy importante en su objetivo, ya que es parte fundamental dentro de las condiciones de Capacidad técnico-administrativa y por ello se le da prioridad a este requerimiento dentro de la solicitud de plan de consultoría.

Las E.S.E pueden ser del orden Nacional, Departamental o Municipal y como cualquier empresa, sus ingresos provienen exclusivamente de la venta de servicios, así como del recaudo que realicen por estos, al tener la connotación de empresa del estado no son consideradas como establecimientos públicos, lo que impide que el ente territorial aporte recursos para su

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

funcionamiento, dependiendo este exclusivamente de las gestiones financieras de las instituciones.

Por otro lado, las dinámicas del Sistema General de Seguridad Social en Salud, obligan a las E.S.E a ser competitivas, estar sujetas a las normas del mercado y a alcanzar el equilibrio financiero, que permita el correcto desarrollo de su objeto social, equilibrio que se ve alterado por los incumplimientos del principal cliente de estas, las Empresas Promotoras de Salud, las cuales generalmente incumplen las condiciones de pago a los prestadores, comprometiendo en muchos casos la sostenibilidad y rentabilidad de estas, ocasionando entre otros una limitación importante en la obtención de recursos que permitan la implementación de los diferentes procesos.

La situación descrita anteriormente es más común de lo que se cree y se evidencia aún más en instituciones del orden municipal, que tienen una población objeto limitada, pocos recursos financieros, físicos y de talento humano, pero que igual deben cumplir a cabalidad con la normatividad que reglamenta su funcionamiento y que no discrimina tamaño, nivel de complejidad o situación financiera.

En los acercamientos con la institución se ha identificado que la limitación de recursos, ha dificultado una correcta implementación de los procesos, lo cual se convierte en un reto interesante para el trabajo de la consultoría, trabajo enfocado en aportar herramientas al desarrollo de procedimientos de gestión humana, bajo unas normativas establecidas y que aportaran al mejoramiento de las áreas administrativas, supliendo diferentes necesidades de manera transversal en el funcionamiento de la E.S.E Centro de Salud San Francisco de Sales.

Cabe anotar que la institución E.S.E. San Francisco de Sales, tiene proyecciones que van más allá de la habilitación de servicios y que se encaminan a la certificación de condiciones mínimas de habilitación, por lo que el cumplimiento de todas las normativas es de gran relevancia para sus propósitos y es de esa necesidad que se busca desarrollar e implementar los elementos del Decreto 612 de 2018

Marco teórico, conceptual y normativo

○ Marco teórico

El presente trabajo está dirigido a la estructuración de procesos de recursos humanos en una institución prestadora de servicios de salud como lo es la S.E.S Centro de Salud San

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

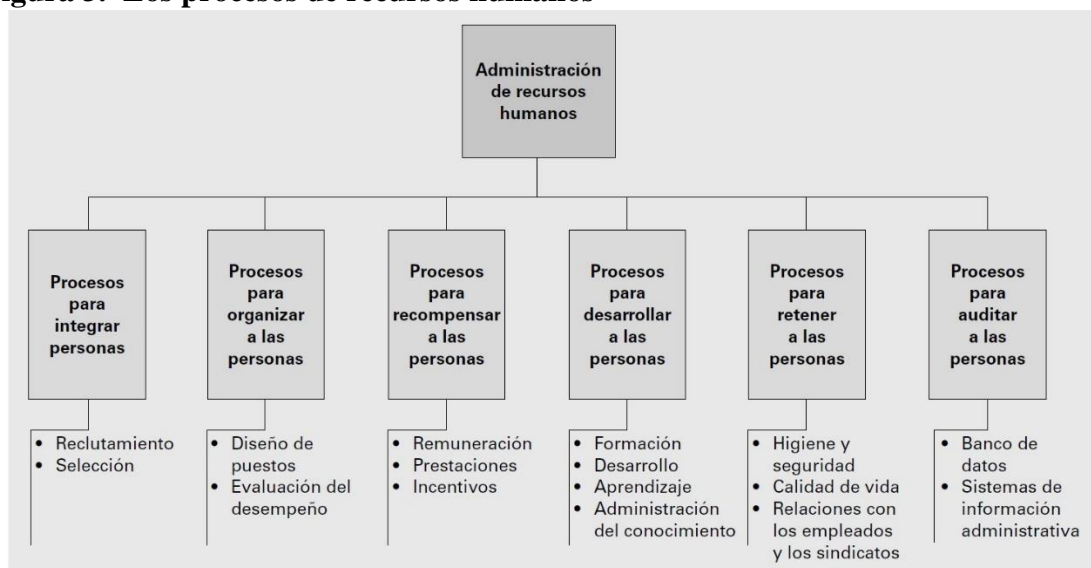
Francisco de Sales, pero antes de desarrollar los procesos metodológicos es importante hacer una revisión de las teorías, definiciones y normas que soportan la implementación a realizar.

En primer lugar, se habla en el contexto empresarial clásico de tres elementos fundamentales como lo son los recursos materiales, financieros y humanos, siendo estos últimos los que Garcés, C. M. (1999) denomina la parte más importante aún hoy en día, pues hace referencia al talento humano. Ahora también menciona que se puede aplicar el concepto de empresa a los esfuerzos que son necesarios para lograr un objetivo y por ello se puede afirmar que todas las organizaciones llevan implícito el concepto de empresa y por ende el manejo de los tres elementos. Garcés, C. M. (1999) hace un recuento histórico de las organizaciones humanas, pero le da especial relevancia a la revolución industrial del siglo XIX, donde el manejo de las relaciones sociales y la administración de los diferentes recursos, cambiaron de manera significativa, ya que las necesidades básicas como el vestido, el alimento y demás requerimientos de las personas no podían ser cubiertos como se venía haciendo antes de este periodo, lo que implicó una adaptación muy rápida a los procesos de administración de personal

Según Chiavenato, I. (2020) las empresas están pasando por un periodo de cambios muy significativos de manera muy acelerada y el área de gestión humana no ha sido ajena a estos tiempos, lo que se ha reflejado en las denominaciones como la administración del capital humano e intelectual, pero para este caso es más relevante comprender el contexto del área y sus funciones dentro de la organización. El mismo Chiavenato, I. (2020) menciona que el área de recursos humanos se puede definir de tres maneras, la primera hace referencia al área de staff, lo que significa que es el departamento que se encarga de las labores de reclutamiento, selección, formación, remuneración, comunicación y seguridad en el trabajo, entre otras. La segunda definición, hace alusión a las prácticas de recursos humanos, es decir la manera como se llevan a cabo los procesos. Por último, habla de los recursos humanos desde el profesional que lleva a cabo las labores correspondientes a partir de sus conocimientos en los procesos. Dentro de las funciones que normal mente se asocian a la administración de recursos humanos se encuentran los expuestos en el siguiente gráfico:

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

Figura 3. Los procesos de recursos humanos



Nota: Los 6 procesos de la administración de recursos humanos. Extraído de Chiavenato, I. (2020)

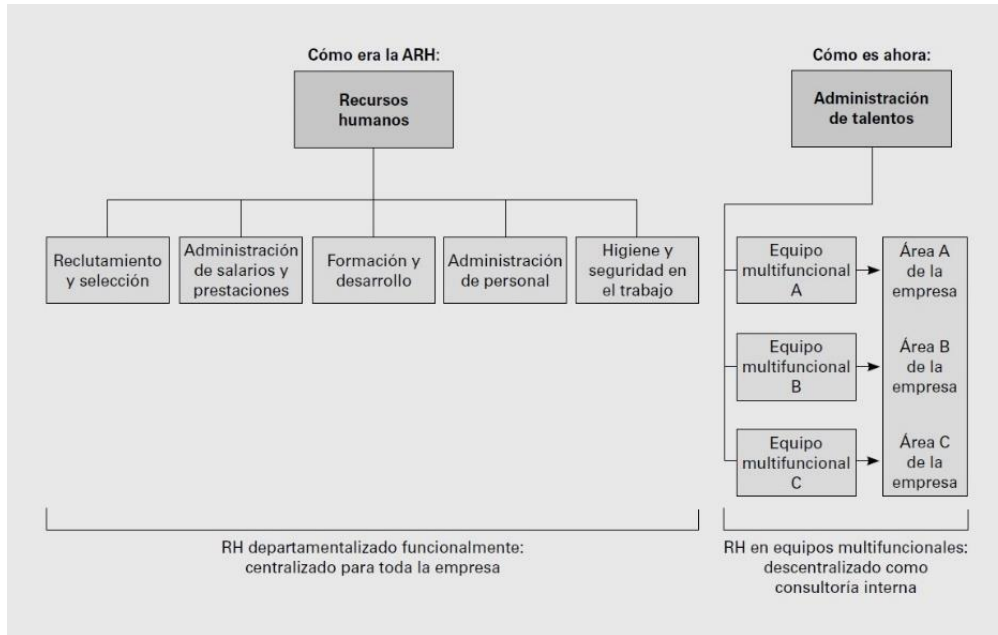
Chiavenato, I. (2020) menciona que las personas se vuelven en el éxito de la empresa ya que cuando se habla de recursos humanos, se hace referencia a la utilización deliberada de las personas para que contribuyan en aumentar o mantener algún tipo de ventaja sobre los competidores del mercado, por lo tanto, es muy importante contar con una estrategia para que las personas puedan cumplir a cabalidad con la misión de la organización. Así mismo las personas pasan gran parte de su tiempo en sus trabajos y las organizaciones dependen de sus trabajadores, para alcanzar sus objetivos, lo que se debe ver reflejado en la adecuada subsistencia y éxito personal de cada colaborador, es decir las personas dependen de sus trabajos para alcanzar sus metas personales y así mismo las empresas dependen de las personas para realizar sus procesos, brindar sus productos o servicios y alcanzar sus objetivos estratégicos y es por ello por lo que la administración de recursos humanos debe ser una prioridad en el contexto de la estrategia organizacional.

Por otro lado, el mismo Chiavenato, I. (2020) habla sobre las estructuras que se han tenido a lo largo del tiempo en relación con los procesos realizados desde la administración de recursos humanos, lo que había desarrollado una especialidad de cada uno de los miembros de los equipos que realizan cada tarea, como se muestra en la gráfica 1, sin embargo, este manejo creaba competencia en las áreas y falta de comunicación, por lo que hoy en día es común encontrar las estructuras de Staff, donde se resaltan los equipos multifuncionales con una unidad

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

de mando definida, lo que significa que un gerente de área es responsable de la administración del personal que depende de él o ella y para lograr esta misión con eficiencia, es asesorado staff que se encarga de guiar al líder, respecto las políticas y los procedimientos de la organización.

Figura 4. Los nuevos modelos de administración de recursos humanos.



Nota: comparación de los procesos de recursos humanos entre modelo funcional y multifuncional. Extraído de Chiavenato, I. (2020)

Teniendo en cuenta la competitividad del país de acuerdo con la dirección de empleo público del departamento administrativo de la función pública (2017), Colombia, en términos generales se sitúa en una zona media de los indicadores elaborados por el World Economic Forum, sin embargo, al examinar detenidamente los diferentes factores tenidos en cuenta, se ve con un pobre desempeño la medición de instituciones, que se relaciona con la intervención de lo público, lo que sugiere que el país debe trabajar más fuertemente en la gestión y organización de las entidades de gobierno, lo que puede afectar el manejo y regulación de diferentes entidades.

La misma dirección de empleo público del departamento administrativo de la función pública (2017) manifiesta que estas situaciones pueden manejarse desde diferentes perspectivas, pero una de las más importantes es la gestión del talento humano partiendo de las mismas entidades públicas, y resalta que el promover buenas prácticas respecto el mejoramiento de competencias, estructura de empleos,

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

capacitación, bienestar, desempeño, entre otros, puede influir favorablemente en el manejo de los procesos que las instituciones lleven a cabo, sumando a la competitividad del país, así como en el bienestar de los ciudadanos.

Ya que se ha tocado el tema de los recursos humanos, ahora es importante resaltar la relevancia que estos procesos pueden llegar a tener en instituciones de prestadora de servicios de salud pues como mencionan García, H. Díaz, P. Ávila, D & Cuzco, M (2015) la salud es una ampliamente reconocida como servicio esencial. De acuerdo con Ochoa, M.O., Muñoz, E.P. (2013), por la naturaleza de las funciones de los trabajadores de la salud, sus actividades se encuentran bajo la creación y aplicación de políticas públicas que permitan el cumplimiento de su servicio y así mismo les sean reconocidos sus derechos laborales.

Por su parte Sierra, O (2004), dice que diferentes instituciones como la organización panamericana, la CEPAL y la OIT se han expresado respecto a que en América latina y el caribe se han trabajado en varias reformas para el sector salud, pero el componente de recursos humanos no ha sido lo suficientemente tratado en estas. En este sentido, en Colombia se han tratado algunas reformas del sistema general de seguridad social, que abarca los asuntos en temas de salud, pero solo hasta los últimos años se han incluido normativas y metodologías para la administración de los procesos de gestión humana, las cuales se han evidenciado la necesidad de sistemas de información que permitan tomar acciones de manera informada teniendo en cuenta las necesidades de salud de la población y el componente humano necesario para cumplir con esos requerimientos. Para poder tener una estructura adecuada en este sentido, es necesario tener una estructura de los mecanismos de contratación, pagos de salarios, procesos de formación y reconocimiento, sin embargo, en Colombia la organización de estos asuntos en la práctica no ha respondido a las necesidades no de la población, ni del sistema de salud, por lo que sigue el proceso de diseño y formulación de políticas, mediante las cuales se busca solucionar los obstáculos en este sentido.

Justamente el sector de la salud publica en el país está regulada por una serie de normativas que han tenido diferentes cambios a lo largo de la historia y muchos de los procesos que se pretenden implementar están regulados por una serie de leyes y decretos que serán descritos tanto en el marco conceptual, como en la metodología.

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

Del mismo modo la dirección de empleo público del departamento administrativo de la función pública (2017) menciona varias de las normas que han implementado para la organización de procesos de contratación y gestión del talento humano, pues dentro de estas se especifican procedimientos como la implementación de competencias en los perfiles, la consolidación de la meritocracia para cargos de carrera, así como mecanismos para el adecuado manejo de relaciones humanas y sociales al interior de las organizaciones con muy buenos resultados en su implementación, aunque aclaran que aún falta un largo camino por recorrer para llevar a las instituciones públicas a los indicadores esperados en materia de gestión humana.

o Marco Conceptual

El Decreto 612 del 4 de abril de 2018 emanado del Departamento administrativo de la función Pública “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”: En el mencionado Decreto de acuerdo con el ámbito de aplicación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión al Plan de Acción se deben integrar los planes institucionales y estratégicos, estos son:

- Plan Institucional de Archivos PINAR Plan Anual de Adquisiciones.
- Plan Anual de Vacantes.
- Plan de Previsión de Recursos Humanos.
- Plan Estratégico de Talento Humano Plan Institucional de Capacitación.
- Plan de Incentivos Institucionales.
- Plan de Trabajo Anual en Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano.
- Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones PETI.
- Plan de Tratamiento de Riesgos de Seguridad y Privacidad de la Información.
- Plan de Seguridad y Privacidad de la Información.

La Circular 87 del 29 de junio de 2018 emanada de la Secretaría de Salud de Cundinamarca en coherencia con lo establecido en el Decreto N°612 de 2018 mediante la Circular N° 87 de 2018, solicita se realicen los ajustes y se cumplan con los lineamientos de que trata el Decreto en mención.

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

Con base en la normatividad vigente y conforme a la solicitud del cliente vamos a enfocar la consultoría en los planes relacionados con el Talento humano, estos son:

- Plan Anual de Vacantes.
- Plan de Previsión de Recursos Humano.
- Plan Estratégico de Talento Humano.
- Plan Institucional de Capacitación.
- Plan de Incentivos Institucionales.

Puntualizando lo anterior entraremos a definir el marco conceptual y Normativo de los temas relacionados con los planes mencionados:

TALENTO HUMANO EN SALUD: El talento Humano en Salud, es el pilar fundamental de los distintos sistemas de salud en el mundo, a través de este y en combinación con recursos físicos, técnicos, científicos, financieros se garantiza el derecho fundamental a la salud consagrado en la Ley Estatutaria 1751 de 2015.

La Organización Mundial de la salud define el talento Humano como “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.”

Conforme a la OMS/OPS (OMS 2005) “Los recursos humanos son la base del sistema de salud: El desarrollo de los recursos humanos en salud conforma la base social y técnica de los sistemas de salud y de su mejoramiento. La contribución de los trabajadores de la salud es un factor esencial de la capacidad del sistema de salud de asegurar el acceso equitativo a servicios de calidad a toda la población. Trabajar en salud es un servicio público y una responsabilidad social: El trabajo en salud es un servicio público y un bien social de gran importancia para el desarrollo humano. Es necesario un equilibrio entre los derechos y responsabilidades sociales de los trabajadores de salud y los derechos sociales y responsabilidades de los ciudadanos que merecen la atención y el derecho a la salud. Los trabajadores de salud son protagonistas de su desarrollo: El desarrollo de los recursos humanos en salud es un proceso social (no exclusivamente técnico), orientado a mejorar la situación de salud de la población y la equidad

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

social, a través de una fuerza de trabajo bien distribuida, saludable, capacitada y motivada. Este proceso social tiene como uno de sus protagonistas a los trabajadores de la salud”.

En Colombia, la Ley 1164 del 2007 define el talento humano en salud como “todo el personal que interviene en la promoción, educación, información de la salud, prevención, diagnóstico, tratamiento, rehabilitación y paliación de la enfermedad de los habitantes del territorio nacional, dentro de la estructura organizacional de la prestación de los servicios de salud”

- **GESTION DEL TALENTO HUMANO EN SALUD:** Chiavenato (2009) afirma que “la gestión del talento humano refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.
- **PLAN ANUAL DE VACANTES:** El Departamento administrativo de la Función Pública define el plan de vacantes como “una herramienta de medición que permite conocer cuántos cargos de carrera administrativa se encuentra disponibles en el sector público y facilita la planeación de los concursos de méritos adelantados por la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC)

Ley 909 de 2004 recogida en el Decreto 1083 de 2015, lo define como una herramienta que permite estructurar y actualizar la información de los cargos de carrera administrativa identificados en vacancia definitiva, con el fin de programar la provisión en la vigencia siguiente o inmediata.

- **PROVISIÓN VACANCIA DEFINITIVA:** El Departamento administrativo de la Función pública en el concepto 168941 de 2016 define la vacancia definitiva “Un empleo se considera vacante cuando no tiene un titular nombrado mediante nombramiento ordinario (empleos de libre nombramiento y remoción), en periodo de prueba (empleos de carrera administrativa), por un periodo fijo (empleos de periodo) o temporal (empleos temporales)

De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (2021), el empleo se considerara vacante por alguna de las siguientes situaciones: Por renuncia regularmente aceptada, por declaratoria de insubsistencia del nombramiento en los empleos de libre nombramiento y remoción, por declaratoria de insubsistencia del nombramiento, como

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

consecuencia del resultado no satisfactorio en la evaluación del desempeño laboral de un empleado de carrera administrativa, por declaratoria de insubsistencia del nombramiento provisional, por destitución, como consecuencia de proceso disciplinario, por revocatoria del nombramiento Las vacantes definitivas de los cargos de carrera administrativa pueden ser provistas mediante concurso de méritos, pero mientras se lleva a cabo el concurso y llega el titular del cargo, dichas vacantes pueden ser designadas a través de las siguientes figuras: en encargo y provisionalidad. En el caso en el que no se pueda ocupar la vacante por falta de cumplimiento con los requerimientos del empleo público solicitado, se declara la vacante con la figura sin proveer.

- **PROVISIÓN VACANCIA TEMPORAL:** La Ley 909 de 2004, por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones, señala: “Artículo 25. Provisión de los empleos por vacancia temporal. Los empleos de carrera cuyos titulares se encuentren en situaciones administrativas que impliquen separación temporal de los mismos serán provistos en forma provisional solo por el tiempo que duren aquellas situaciones, cuando no fuere posible proveerlos mediante encargo con servidores públicos de carrera”.
- **ENCARGO:** El encargo ha sido denominado como una situación administrativa, un derecho de los servidores públicos de carrera y una forma de provisión de las vacantes definitivas o temporales, Consiste en la designación de un servidor con derechos de carrera administrativa en un empleo que se encuentre vacante temporal o definitivamente, siempre que el respectivo servidor reúna los requisitos para desempeñarlo y mientras el titular de ese cargo se restituye o hasta se surta el proceso de selección. Según la Ley 909 de 2004, Título IV, artículo 24: (...) los empleados de carrera tendrán derecho a ser encargados de tales empleos si acreditan los requisitos para su ejercicio y no han sido sancionados disciplinariamente en el último año, así como su última evaluación del desempeño ha sido sobresaliente. El encargo deberá recaer en un empleado que se encuentre desempeñando el empleo inmediatamente inferior que exista en la planta de personal de la entidad, siempre y cuando reúna las condiciones y requisitos previstos en la norma.
- **PROVISIONALIDAD:** El Departamento administrativo de la Función Pública en su concepto 098421 de 2020 menciona que el nombramiento en provisionalidad procede como un mecanismo de carácter excepcional y transitorio, el cual permite proveer temporalmente un

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

empleo de carrera administrativa con personal que no fue seleccionado mediante el sistema de mérito, en aquellos casos que no haya empleados de carrera que cumplan con los requisitos para ser encargados y no exista lista de elegibles vigente que pueda ser utilizada para proveer la respectiva vacante.

- **CARRERA ADMINISTRATIVA:** El artículo 27 de la Ley 909 de 2004 define la Carrera Administrativa como un sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la administración pública y ofrecer; estabilidad e igualdad de oportunidades para el acceso y el ascenso al servicio público. Para alcanzar este objetivo, el ingreso y la permanencia en los empleos de carrera administrativa se hará exclusivamente con base en el mérito, mediante procesos de selección en los que se garantice la transparencia y la objetividad, sin discriminación alguna.
- **MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN – MIPG:** Es un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, este sistema de gestión integra los Sistemas de los sistemas de Gestión de Calidad y de Desarrollo Administrativo, con el Sistema de Control Interno, consolidando en un solo lugar, todos los elementos que se requieren para que una organización pública funcione de manera eficiente y transparente.
- **FORMULARIO ÚNICO DE REPORTE DE AVANCES DE LA GESTIÓN – FURAG:** Es una herramienta en línea, de Reporte de Avances de la Gestión como insumo para el monitoreo, evaluación y control de los resultados Institucionales y Sectoriales en la implementación de las políticas de desarrollo administrativo de la vigencia anterior al reporte, como referente del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.
- **PLANTA GLOBAL DE PERSONAL:** El Departamento Administrativo de la Función Pública la define como “la relación detallada de los empleos requeridos para el cumplimiento de las funciones de una entidad, sin identificar su ubicación en las unidades o dependencias que hacen parte de la organización interna de la institución.”
- **EMPLEO PÚBLICO:** La ley 909 del 2004 Artículo 19 “Por empleo se entiende el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado.”

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

Se denomina empleo público a aquel generado por el Estado. Dicho de otro modo: en el empleo público, el empleador (el contratante) es algún organismo estatal.

○ **Marco normativo**

LEY 152 DE 1994. Es fundamental tener en cuenta que el funcionamiento de toda entidad del Orden Nacional, Departamental, Municipal o Distrital debe tener en cuenta los lineamientos que se establecen en el Plan Nacional de Desarrollo para llevar a cabo un Plan Indicativo cuatrienal con planes de acción anuales.

- LEY 1753 DE 2015 “Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018” En relación a lo ya mencionado la Ley 1753 de 2015 en su Artículo 133 integró un solo Sistema de Gestión, de igual forma los Sistemas de Gestión de Calidad que menciona la Ley 872 de 2003 y por ultimo de Desarrollo Administrativo que trata la anterior Ley 489/1998 y de esta manera ordenó articularlo con el Sistema Nacional e Institucional de Control Interno que se puede encontrar en la Ley 87 de 1993 y del artículo 27 al 29 de la Ley 489/1998.
- DECRETO 1083 DE 2015 “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública” 5. Este Decreto en su Artículo 2.2.22.3, literal c) menciona que frente a las Políticas de Desarrollo Administrativo debe adoptarse la Gestión del Talento Humano orientada hacia el desarrollo y cualificación de los servidores públicos buscando dar cumplimiento al principio de Merito para la provisión de los empleos, el desarrollo de las competencias, vocación del servicio, aplicación de estímulos y una gerencia pública orientada al logro de resultados. Por consiguiente, la Gestión del Talento Humano cuenta con un Plan Institucional de Capacitación, Plan de Bienestar e Incentivos, los temas relacionados con Clima Organizacional y el Plan Anual de Vacantes. (Ver también Decreto 894 de 2017).
- DECRETO 1499 DE 2017 “Por el 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”: Este decreto actualiza el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG del que trata el Título 22 de la Parte 2 del Libro 2 de”, además modifica el Decreto 1083 de 2015 en lo relacionado con los Títulos 22, 23 y el Capítulo 6

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

del Título 21. Según este citado Decreto, El Sistema de Gestión, creado en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015, que integra los Sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la Calidad, es el conjunto de entidades y organismos del Estado, políticas, normas, recursos e información, cuyo objeto es dirigir la gestión pública al mejor desempeño institucional y a la consecución de resultados para la satisfacción de las necesidades y el goce efectivo de los derechos de los ciudadanos, en el marco de la legalidad y la integridad. De otra parte, es establecido que “Para el funcionamiento del Sistema de Gestión y su articulación con el Sistema de Control Interno, se adopta la versión actualizada del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG”.

- CIRCULAR N° 87 del 29 de junio de 2018 La Secretaría de Salud de Cundinamarca en coherencia con lo establecido en el Decreto N°612 de 2018 mediante la Circular N° 87 de 2018, solicita se realicen los ajustes y se cumplan con los lineamientos de que trata el Decreto en mención.

Diseño de la metodología de la investigación preliminar (tipo de estudio, tipo de datos, muestra, alcance).

Para el desarrollo de la consultoría es importante contar con información que permita una adecuada interpretación de las necesidades del cliente y de este modo ofrecer soluciones acordes al contexto y variables situacionales que se pueden tener. Para ello se consideró desarrollar una metodología de investigación mixta en la cual se pueda tener acercamiento con las personas que se desempeñan en la institución al momento de la medición y poder extraer información de manera tanto cuantitativa como cualitativa.

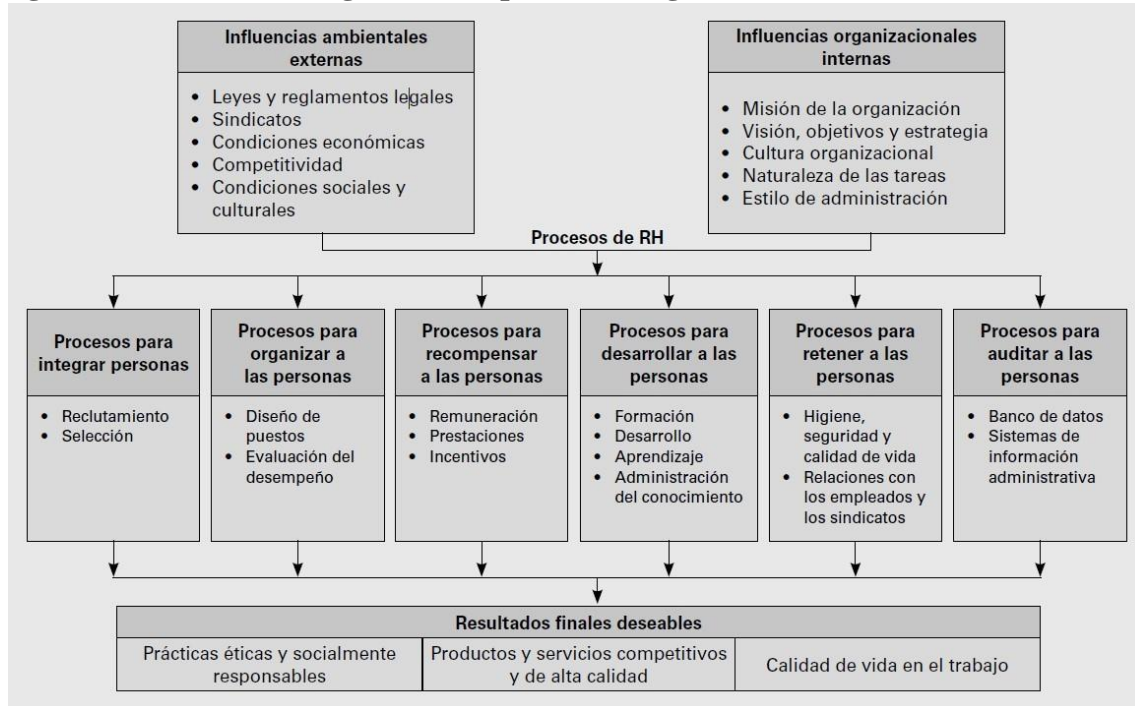
La parte cualitativa se determina con base en la información recolectada de manera documental, normatividad, referentes teóricos, conceptos e investigaciones previas, fuentes directas relacionadas con la administración y dirección, documentos de plataforma estratégica, documentos de la institución relacionados con el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad en Salud SOGCS y todo tipo de información necesaria para el correcto análisis de los resultados.

El componente cuantitativo de esta investigación se fundamentará en la recolección y análisis estadístico de datos obtenidos con instrumentos previamente validados, así como en el

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

análisis comparativo de los datos relacionados con indicadores normativos de productividad, volumen de atención, costos y gastos.

Figura 5. Modelo de diagnóstico de procesos de gestión humana



Nota: Modelo de diagnóstico de la administración de recursos humanos extraído de Chiavenato, I. (2020)

Es importante que más allá de una buena toma de datos inicial y de acuerdo con la dirección de empleo público del departamento administrativo de la función pública (2017), es necesario tener claridad sobre la estrategia del funcionamiento de la institución, contemplando el contexto interno (estructura organizacional, cultura laboral entre otros) y el entorno (marco legal, mercado laboral, entre otras variables), pues de estos elementos se retroalimentan los procesos de gestión del talento y tendrán impacto en las personas y equipos de trabajo sobre los que hay que medir resultados de manera permanente para el mejoramiento continuo de los procesos y de este modo fundamentar un modelo integral de gestión estratégica de recursos humanos y fundamentar la creación de valor público, mientras se genera valor para la misma organización.

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

Figura 6. Modelo integrado de gestión estratégica de recursos humanos



Nota: Modelo integrado de gestión estratégica de recursos humanos extraído de la dirección de empleo público del departamento administrativo de la función pública (2017)

Para el desarrollo de la investigación se hizo obtención información, por medio de los datos disponibles en la página de la institución, por lo que para profundizar en la información y hacer una buena interpretación de esta, vimos la necesidad de diseñar e implementar varios instrumentos entre los cuales se hicieron entrevistas y encuestas, a partir de tres herramientas que ayudaron en el desarrollo de las actividades de levantamiento de información y análisis de datos.

La primera de estas herramientas corresponde a una matriz DOFA, adaptada a la institución, lo que teniendo en cuenta el planteamiento de (Allarie y Firsirotu, 1985; Bryson y Bromiley, 1993; Hax y Majluf, 1984) “*Realizar diagnósticos en las organizaciones laborales es una condición para intervenir profesionalmente en la formulación e implantación de estrategias y su seguimiento para efectos de evaluación y control*”, la matriz DOFA es considerada como una herramienta valida de diagnóstico estratégico, que permite hacer un análisis de la organización, determinando todos los factores que influyen negativa y positivamente.

El análisis DOFA, permite realizar un análisis del micro y macroentorno, a través de los factores Fuertes y Débiles que permiten una visión estratégica del interior de la organización, al igual que una evaluación externa desde las oportunidades y las amenazas.

Para la E.S.E Centro de salud San francisco de Sales, la matriz DOFA tiene como particularidad la metodología en la que los diferentes factores de cada categoría pueden ser

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

evaluados por las directivas de la institución en una escala Likert de 0 a 5 donde 0 es igual a sin interés y 5 es igual a especial interés, lo que permitirá obtener información más detallada y relevante de la percepción que se tiene al interior de la organización, sobre las variables propuestas, así mismo permitirá identificar las prioridades en el momento de plantear las estrategias.

Para el diseño y estructuración de las categorías y subcategorías planteadas en la matriz DOFA, se tuvieron en cuenta ciertas generalidades presentes en el sector salud y en especial en las empresas sociales del estado de baja complejidad, como por ejemplo en el Hospital san Vicente de Paula de Paipa en el departamento de Boyacá, en donde esta herramienta fue fundamental para la construcción de un sistema de calidad, cabe anotar que a la herramienta se le adicionaron espacios que permiten relacionar estrategias con objetivos y procesos responsables, de tal manera que además de ser una herramienta de diagnóstico estratégico, también aporta a los procesos de planeación.

Del mismo modo, el instrumento ha sido revisado por parte del personal administrativo de la E.S.E Centro de salud San francisco de Sales, donde se han hecho sugerencias de forma en algunos ítems, pero se ha llegado a la conclusión que la generalidad de la construcción es coherente, pues sintieron que efectivamente las categorías fueron seleccionadas desde el conocimiento de los contextos internos y externos que les atañe.

La siguiente herramienta que se utilizó, fue el diseño e implementación de una encuesta aplicada a los colaboradores de la institución tanto a nivel asistencial como administrativo, con el fin de conocer de manera más clara la percepción de los colaboradores hacia la institución, así como se indagó sobre actividades de bienestar o incentivos que actualmente este manejando la E.S.E Centro de salud Sanfrancisco de Sales, para tener un contexto más detallado de los procesos que se vienen desarrollando y como estos han impactado en la institución respecto a la administración y gestión del personal.

Esta herramienta fue validada por seis expertos, trabajadores de la salud, con experiencia comprobada en el sector y que ocupan cargos administrativos en hospitales e instituciones sanitarias, quienes examinaron el contenido para determinar que este se ajustara a la necesidad de la consultoría. Los profesionales que revisaron el instrumento fueron:

- OSCAR MANUEL JIMENEZ ESPINOSA
Medico Universidad nacional de Colombia

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

Especialista en Gestión Pública ESAP

Especialista en Gerencia Hospitalaria ESAP

Magister en Salud Pública Universidad Nacional de Colombia

Docente Universitario Salud Pública

Ex secretario de Salud Municipal de Tunja Boyacá

Coordinador Médico servicio de urgencias Hospital Universitario San Rafael de Tunja

- SANDRA VERONICA TOVAR ROJAS

Enfermera Universidad del Tolima

Especialista en Enfermería Oncológica Pontificia Universidad Javeriana

Magister en Educación Pontificia Universidad Javeriana

Especialista en Gerencia de la calidad y gestión clínica FUCS

Coordinadora de Gestión Clínica Hospital Universitario san Rafael de Tunja

- ERIKA LORENA CASTILLO

Psicóloga Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia

Especialista en Gerencia del Talento Humano Universidad Pedagógica y Tecnológica

Especialista en Gerencia de Riesgos Laborales Universidad Pedagógica y Tecnológica

Coordinadora Talento Humano Hospital San Vicente de Paul de Paipa

- LINA MARIA PATARROYO

Ingeniera Industrial Universidad Industrial de Santander

Especialista en Gestión de Proyectos Universidad Pedagógica y Tecnológica

Coordinadora de Calidad y riesgos Hospital Universitario San Rafael de Tunja

- LEIDY GARZON GUIO

Contaduría Pública Corporación Universitaria Remington

Especialista en Alta Gerencia de Empresas Universidad Pedagógica y Tecnológica

Sub-Gerente Administrativo y Financiero Hospital San Vicente de Paul de Paipa

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

Por último se incluyó una herramienta que se encuentra dentro del modelo integrado de planeación y gestión MIPG, en su dimensión de talento humano, donde se concentra un conjunto de buenas prácticas, que tienen como finalidad contribuir al cumplimiento de las metas organizacionales, mediante procesos de atracción y selección, así como de desarrollo y retención del talento humano donde este se alinee de manera estratégica con los objetivos misionales de la entidad (MIPG – Función Pública, 2021). De este modo es importante contar con la información necesaria que permita hacer un diagnóstico concienzudo de la institución y por tal motivo se desarrolló la Matriz de Gestión Estratégica del Talento Humano la cual es una herramienta de autodiagnóstico con el propósito de medir la dimensión de talento humano del modelo integrado de planeación y gestión, en sus diferentes partes: Planeación, ingreso, desarrollo y retiro. Al tratarse de una herramienta de autodiagnóstico, la identidad se califica en una escala de 0 a 100, sobre las diversas variables de la matriz y en concordancia con los criterios de valoración que allí aparecen. Después de terminada la medición la herramienta mostrará el nivel de madurez y el estado de las rutas de creación de valor, identificado por colores, donde un puntaje entre 0 – 60 ubica a la entidad en un nivel básico – operativo, de 61 – 80 en el nivel de transformación y de 81 – 100 en el nivel de consolidación (MIPG – Función Pública, 2021).

Figura 7. Escala de resultados por colores

PUNTAJE	0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100
NIVEL	1	2	3	4	5
COLOR					

Nota: extraído del MIPG

De acuerdo con el Departamento administrativo de la función pública (2019), el gobierno nacional se ha visto en la necesidad de diseñar estrategias para guiar a los servidores públicos en el desarrollo de las funciones institucionales, dando como resultado modelos como el MIPG (Modelo Integrado de Planeación y Gestión). Esta estructuración ha sido posible gracias al trabajo conjunto de 11 entidades de gobierno, con el objetivo de optimizar los procesos de gestión pública. El MIPG, en su primera versión tuvo la necesidad de medir el cumplimiento de los requisitos de las políticas de desarrollo administrativo en entidades gubernamentales y es por

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

ello que se desarrolló, como método de medición, el FURAG (Formato Único de Reportes y Avances de Gestión), herramienta que logro sintetizar en un solo documento, reportes que se encontraban de manera dispersa, lo que permitió organizar la información y generar una “cultura del reporte” optimizando las mediciones y mejorando la capacidad de extraer información para la toma de decisiones respecto el ajuste de políticas y mejoramiento institucional de acuerdo con la teoría del valor público.

El FURAG se aplica año a año en las diferentes organizaciones del estado y los resultados son analizados estadísticamente bajo un modelo de respuesta graduada, por lo que este proceso ha permitido conocer el grado de apropiación de las políticas de gestión y desempeño institucional, identificando mejoras a niveles sectoriales, institucionales y territoriales y así mismo ha permitido comparar el desempeño de capacidades institucionales y marcar acciones donde se pueda intervenir para mejorar el desarrollo institucional de la función pública. Este proceso está en constante actualización y estandarización de la información validando los resultados obtenidos por medio de la implementación del MIPG. El Departamento administrativo de la función pública (2019), también menciona que por medio de las aplicaciones se han realizado algunas modificaciones en el FURAG, con el fin de tener en cuenta las particularidades de cada una de las entidades y así mismo generar información precisa y confiable que ayude en los procesos de gestión y desarrollo de políticas.

Para el diseño del FURAG se tuvieron varios aspectos metodológicos, como una estructuración multifactorial de la gestión institucional, las 7 dimensiones que conforman el MIPG (Talento humano, Direccionamiento estratégico y planeación, Gestión para resultados con valores, evaluación de resultados, Información y comunicación, Gestión del conocimiento y control interno), así como los índices de dimensiones y políticas, que se calcular por medio de modelo de respuesta graduada MRG -TRI (Departamento administrativo de la función pública, 2019). Para el diseño de las preguntas se tuvieron en cuenta las dimensiones, las políticas que las conforman, así como sus variables, lo que facilito que la construcción del instrumento estuviera direccionado a los objetivos de interés para las mediciones y el modelo como tal. Las preguntas fueron evaluadas por los líderes de gestión y desempeño de las entidades públicas, por medio de una matriz donde se puntuaban los propósitos, criterios, variables y descripción de las respectivas políticas, llegando así a la versión ajustada del instrumento. Sin embargo, después de la revisión se tenían un gran número de variables, por lo que fue necesario hacer una nueva revisión de

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

cuáles eran los temas más importantes que se debían medir, acotando los alcances del cuestionario.

Para la redacción de las preguntas del FURAG se tuvieron en cuenta elementos claves, como si el ítem daba lugar a ambigüedades, la facilidad de comprensión por medio del uso de un lenguaje claro, la relación que tienen con los objetivos del MIPG y si la respuesta requiere evidencias. Después de estas validaciones se tuvieron 4 tipos de respuestas: Preguntas de única respuesta, Preguntas de múltiple respuesta, Preguntas matriciales y preguntas abiertas. (Departamento administrativo de la función pública, 2019).

Cabe mencionar que el FURAG incorporó unos criterios de diferenciación pues las diferentes instituciones tienen condiciones diferentes y por eso no se les puede exigir lo mismo y es por ello que de acuerdo con una metodología del DNP que clasifica los municipios se establecieron tres categorías para la aplicación del instrumento en Básico, Medio y Avanzado, lo que de acuerdo con el Departamento administrativo de la función pública (2019), se estable que de acuerdo con la categoría se tendrían algunas preguntas diferenciadas o si se hacía la misma pregunta, se tienen criterios de evaluación diferentes. Dicha diferenciación se hizo por medio de mesas de trabajo con los líderes de las diferentes políticas para determinar los cambios específicos.

Teniendo en cuenta todos los elementos mencionados hasta el momento, se procedió a parametrizar los formularios y de este modo iniciar las pruebas que darían lugar a la validación desde los procesos técnicos y funcionales, donde se consideraron aspectos como la consistencia de los formularios, verificar que los campos para la respuesta fueran los adecuados y pruebas de concurrencia. Las pruebas se hicieron con varias organizaciones de gobierno del orden nacional y con los resultados de hicieron varios análisis estadísticos con la finalidad de establecer los factores adecuados de confiabilidad y validez del instrumento. Como metodologías se utilizaron procesos de análisis factorial confirmatorio, modelo de teoría de respuesta del ítem, modelos unidimensionales, modelo de Rasch o logístico de un parámetro 1PL, modelo logístico de parámetros 2PL, modelo de respuesta graduada, estimación de parámetros y puntaje, así como alternativa – estimación Bayesiana entre otras.

Con los resultados obtenidos de la medición de las diversas variables de la Matriz GETH se tiene una hoja denominada “Plan de Acción” donde se sugieren una serie de pasos para identificar las variables a trabajar y realizar de este modo los

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

planes correspondientes, los cuales son sustentados por una sección adicional en la herramienta, llamada “referencias y ayuda documental” donde se ofrece una guía en materia normativa y algunas variables específicas.

Es muy importante resaltar que el cronograma de actividades y la implementación de estas, deben ajustarse al marco normativo del decreto 612 de 2018, que, en materia de gestión humana, se rige por los siguientes apartados y artículos presentes en las normas y decretos citados en el mismo documento:

- Ley 909 de 2004: Numeral 2 literales a y b del artículo 15 y el numeral 1 del artículo 17: Planes estratégicos del talento humano control anual de vacantes y de previsión de recursos humanos

ARTÍCULO 15.

1. Serán funciones específicas de estas unidades de personal, las siguientes:
 - a) Elaborar los planes estratégicos de recursos humanos;
 - b) Elaborar el plan anual de vacantes y remitirlo al Departamento Administrativo de la Función Pública, información que será utilizada para la planeación del recurso humano y la formulación de políticas;

ARTÍCULO 17. Planes y plantas de empleos.

1. Todas las unidades de personal o quienes hagan sus veces de los organismos o entidades a las cuales se les aplica la presente ley, deberán elaborar y actualizar anualmente planes de previsión de recursos humanos que tengan el siguiente alcance:
 - a) Cálculo de los empleos necesarios, de acuerdo con los requisitos y perfiles profesionales establecidos en los manuales específicos de funciones, con el fin de atender a las necesidades presentes y futuras derivadas del ejercicio de sus competencias;
 - b) Identificación de las formas de cubrir las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal para el período anual, considerando las medidas de ingreso, ascenso, capacitación y formación;
 - c) Estimación de todos los costos de personal derivados de las medidas anteriores y el aseguramiento de su financiación con el presupuesto asignado (Ley 909 de 2004)

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

- Decreto ley 1567 de 1990: artículo 3, literal e: organización de capacitación interna con periodicidad de un año en su plan institucional de capacitación. En el artículo 34 señala que el jefe de cada entidad deberá adoptar y desarrollar internamente planes anuales de incentivos institucionales de acuerdo con la ley y los reglamentos

ARTÍCULO 3°. Componentes del Sistema. El sistema está integrado por los componentes que se relacionan a continuación:

- e) Organismos. Además de sus responsabilidades desde el punto de vista de su propia gestión interna, las siguientes entidades tienen atribuciones especiales en relación con el sistema de capacitación:

1. Departamento Administrativo de la Función Pública. Como organismo superior de la administración pública le corresponde establecer las políticas generales, formular y actualizar el Plan Nacional de Formación y Capacitación juntamente con la Escuela Superior de Administración Pública y coordinar su ejecución; expedir normas, brindar asesoría, diseñar y adaptar metodologías, llevar a cabo acciones de divulgación y seguimiento.
2. Escuela Superior de Administración Pública. Además de las funciones establecidas en sus estatutos, le corresponde participar en la elaboración, la actualización y el seguimiento del Plan, así como prestar asesoría a las entidades que lo soliciten para la ejecución de éste. Le corresponde igualmente diseñar el currículo básico de los programas de inducción y de reinducción, siguiendo las orientaciones que imparta el Departamento Administrativo de la Función Pública.
3. Entidades. Cada entidad tiene el deber de ejecutar internamente las políticas impartidas por el Gobierno Nacional, formular los planes internos y participar en programas conjuntos con otros organismos para optimizar el uso de los recursos.
4. Escuelas Públicas de Formación y Capacitación. Se entiende por escuelas públicas de formación y capacitación aquellas dependencias de organismos públicos organizadas para impartir de manera permanente formación y capacitación a empleados del Estado y que, para tal efecto, llevan a cabo actividades docentes y académicas. Como componentes del sistema de capacitación deben propender por actuar integradamente para el mejor aprovechamiento de los recursos, diseñar conjuntamente soluciones de formación y capacitación, incentivar la investigación en temas propios de la función pública y desarrollar fortalezas pedagógicas. (Decreto ley 1567 de 1990)

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

ARTÍCULO 34. Plan Mínimo de Incentivos. El jefe de cada entidad deberá adoptar y desarrollar internamente planes anuales de incentivos institucionales, de acuerdo con la ley y los reglamentos. Dicho plan contendrá por lo menos seis de los incentivos señalados en el artículo anterior:

ARTÍCULO 33. Clasificación de los Planes de Incentivos no Pecuniarios. Las entidades de las órdenes nacional y territorial podrán incluir dentro de sus planes específicos de incentivos no pecuniarios los siguientes: ascensos, traslados, encargos, comisiones, becas para educación formal, participación en proyectos especiales, publicación de trabajos en medios de circulación nacional e internacional, reconocimientos públicos a labor meritoria, financiación de investigaciones programas de turismo social, puntaje para adjudicación de vivienda y otros que establezca el Gobierno Nacional. Cada entidad seleccionará y asignará los incentivos no pecuniarios para el mejor equipo de trabajo y para sus mejores empleados, de acuerdo con los criterios, los requisitos, la organización y los procedimientos que establezca el Gobierno Nacional. (Decreto ley 1567 de 1990)

PARÁGRAFO 1°. La prima técnica no hará parte de los planes de incentivos que se establezcan en desarrollo del presente Decreto – Ley.

PARÁGRAFO 2°.- Los traslados, los ascensos, los encargos y las comisiones se registrarán por las disposiciones vigentes sobre la materia y por aquellas que las reglamenten, modifiquen o sustituyan.

PARÁGRAFO 3°. Los incentivos no pecuniarios que no estén regulados por disposiciones especiales deberán ser concedidos, diseñados y organizados por cada entidad de acuerdo con sus recursos y mediante convenios que realicen con entidades públicas o privadas, en el marco de la ley y de sus competencias.

ARTÍCULO 74. Plan de acción de las entidades públicas. A partir de la vigencia de la presente ley, todas las entidades del Estado a más tardar el 31 de enero de cada año deberán publicar en su respectiva página web el Plan de Acción para el año siguiente, en el cual se especificarán los objetivos, las estrategias, los proyectos, las metas, los responsables, los planes generales de compras y la distribución presupuestal de sus proyectos de inversión junto a los indicadores de gestión. A partir del año siguiente, el Plan de Acción deberá estar acompañado del informe de gestión del año inmediatamente anterior. Igualmente publicarán por dicho medio

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

su presupuesto debidamente desagregado, así como las modificaciones a este o a su desagregación. (Decreto ley 1567 de 1990)

PARÁGRAFO. Las empresas industriales y comerciales del Estado y las Sociedades de Economía Mixta estarán exentas de publicar la información relacionada con sus proyectos de inversión. (Ver art. 2.1.1.2.1.10, Decreto 1081 de 2015) Nota (Ver Directiva Presidencial No. 07 de 2018) ((Ver Circular Externa 100-024 de 2021 Departamento Administrativo de la Función Pública)

Diagnóstico y análisis de resultados

Después de realizar las encuestas y tener acercamientos con el equipo de la institución, haremos un recuento de los resultados encontrados a partir de los diferentes instrumentos y para tener un diagnóstico objetivo de los elementos presentes y que servirán para el desarrollo de la propuesta.

o DOFA

Sobre la herramienta de evaluación, se utilizó un DOFA, en el cual se encontraban características identificadas previamente de otros centros de salud y el personal administrativo del hospital tuvo la oportunidad de calificar cada uno de los ítems dentro de una serie de subcategorías, para cada uno de los elementos del DOFA, y cada uno de estos, visto a través de 4 enfoques los cuales son: Enfoque al Usuario final, al contexto Financiero, a la Gestión de procesos y al Talento Humano. De este se puede tener un contexto ampliado de la E.S.E San Francisco de Sales, y esta información puede ser contrastada con la del instrumento del MIPG, complementando la visión general de la institución. A continuación, se muestran los ítems en cada una de sus categorías y subcategorías:

Tabla 2. Ítems del DOFA

DOFA CENTRO DE SALUD SAN FRANCISCO	
DEBILIDADES	
Método	
Estructura de procesos documentada parcialmente	
La estructura documental que permite el control de la información documentada se encuentra en desarrollo	
Etapas inicial de documentación de roles y responsabilidades	

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

los métodos de empalme se encuentran sin documentar
no formalización de los procesos de inducción y reinducción de personal unificando diferentes sistemas de gestión.
Cumplimiento parcial de Normativas oficiales
Mano de obra
Baja adherencia a la información documentada existente (procesos prioritarios)
Media implementación de elementos y políticas del SSST
Insuficiencia de personal en lo asistencial y administrativo
Dificultades de planeación estratégica del Talento Humano
Maquina
insuficiencia de tecnología para el cumplimiento de requisitos legales
Medio Ambiente
Baja gestión los residuos de forma adecuada
Infraestructura y dotación que no permite el cumplimiento de los requisitos legales
Moneda
Débil Equilibrio económico
Inconsistencias en inventario
procesos jurídicos en curso
incompleta depuración de cartera
OPORTUNIDADES
POLITICO
Voluntad de la administración municipal para le apoyo a la gestión del hospital
Documento Red actualizado que lo confirma como prestador
SOCIAL
Población turística
ECONOMICO
Gestión de recursos por medio de proyectos
Ampliación de servicios para mayor cobertura a la población
Ampliación de servicios por telesalud confirmada en Documento Red del departamento de Cundinamarca
Monopolio en la prestación de servicios en el municipio
TECNOLOGICO
sistema de información unificado y actualizado
AMBIENTAL
Integración con la comunidad en la ejecución de actividades de protección medio ambiental
FORTALEZAS
Método
Equilibrio en Operación Corriente
Definición del Direccionamiento estratégico a través del plan de gestión y de desarrollo
Procesos Prioritarios Institucionales Documentados
Definición de plan de desarrollo orientado a la gestión de riesgos
Mano de obra
Personal comprometido con el logro de objetivos institucionales
Compromiso con el mejoramiento continuo de la calidad para la prestación de servicios
Liderazgo Participativo
Gestión de proyectos para renovación y reposición tecnológica y de infraestructura
Maquina
Adquisición de Sistema de Información Clínico, administrativo y financiero.
Medio Ambiente
Actividades que mejoran el impacto ambiental
Moneda

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

Pago oportuno a partes interesadas pertinentes
Mejora de la racionalización del gasto
Incremento del ingreso por prestación de nuevos servicios
AMENAZAS
POLITICO
Estructuración de redes de prestación de servicios
ECONOMICO
Competencia en municipios cercanos
Pago inoportuno de las EAPB
Recuperación de cartera por prestación de servicios a población migrante y no afiliada
SOCIAL
Deterioro de la imagen institucional en la población
TECNOLOGICO
Actualización de modelo de atención en marco COVID-19
AMBIENTAL
Posibles Sanciones por inadecuada disposición de residuos
LEGAL
Hipernormativa del sector
Procesos disciplinarios por incumplimiento normativas
Limitaciones propias del sector Publico

Nota: Extraído de Talancón, (2006).

A continuación, se referencia la tabla de resultados extraída de la aplicación del DOFA (los puntajes se pueden ver en el anexo A1)

Tabla 3. Calificación del DOFA realizado por los funcionarios administrativos de la E.S.E Centro de Salud San Francisco de Sales

DOFA	Subcategoría	Enfoque al usuario y su familia		Financiera		Gestión de Procesos		Talento Humano		Totales	Promedio	Promedio general
DEBILIDADES	Método	5	25	5	25	5	25	5	25	100	87,5	86,2
		3	15	5	25	5	25	5	25	90		
		3	15	5	25	5	0	5	25	65		
		3	15	5	25	5	25	5	25	90		
		5	25	5	25	5	25	5	25	100		
		1	5	5	25	5	25	5	25	80		
	Mano de obra	5	25	3	15	5	25	5	25	90	87,5	
		1	5	3	15	3	15	5	25	60		
		5	25	5	25	5	25	5	25	100		
	Maquina	5	25	5	25	5	25	4	20	95	95	
	Medio Ambiente	3	12	4	16	4	16	3	12	56	78	
		5	25	5	25	5	25	5	25	100		
	Moneda	4	20	5	25	5	25	5	25	95	85	
		3	15	5	25	5	25	4	20	85		
		3	15	5	25	4	20	4	20	80		

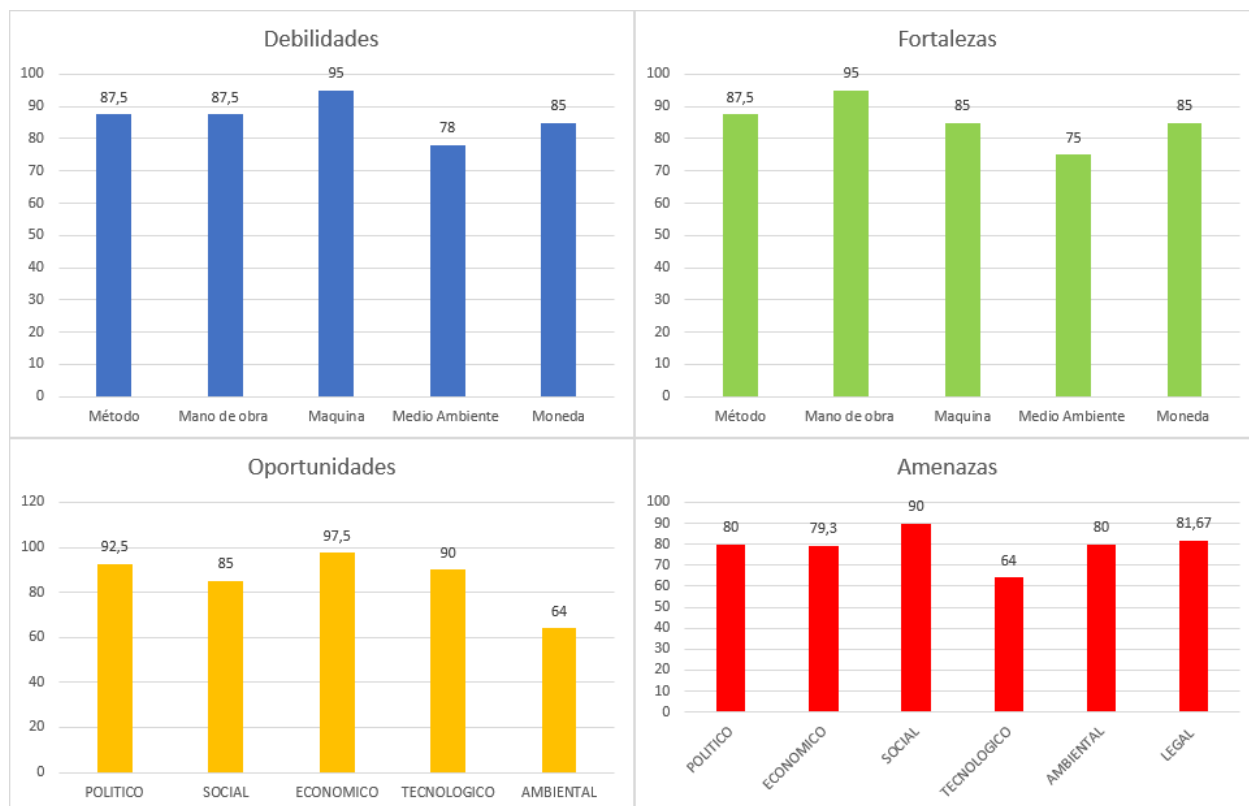
PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

		3	15	5	25	5	25	3	15	80		
OPORTUNIDADES	Político	4	20	5	25	5	25	5	25	95	92,5	90,4
		5	25	5	25	5	25	3	15	90		
	Social	4	20	5	25	4	20	4	20	85	85	
	Económico	5	25	5	25	4	20	4	20	90	97,5	
		5	25	5	25	5	25	5	25	100		
		5	25	5	25	5	25	5	25	100		
	Tecnológico	4	20	5	25	5	25	4	20	90	90	
Ambiental	4	16	4	16	4	16	4	16	64	64		
FORTALEZAS	Método	3	15	5	25	5	25	5	25	90	87,5	88,1
		3	15	5	25	5	25	4	20	85		
		3	15	5	25	5	25	5	25	90		
		3	15	5	25	5	25	4	20	85		
	Mano de obra	4	20	5	25	5	25	5	25	95	95	
		5	25	5	25	5	25	5	25	100		
		4	20	4	20	5	25	5	25	90		
		4	20	5	25	5	25	5	25	95		
	Maquina	3	15	5	25	5	25	4	20	85	85	
	Medio ambiente	3	15	4	20	4	20	4	20	75	75	
	Moneda	3	15	5	25	5	25	5	25	90	85	
		3	15	5	25	4	20	4	20	80		
3		15	5	25	4	20	5	25	85			
AMENAZAS	Político	3	15	5	25	4	20	4	20	80	80	79,2
	Económico	4	16	5	20	4	16	4	16	68	79,3	
		3	15	5	25	4	20	5	25	85		
		3	15	5	25	4	20	5	25	85		
	Social	5	25	5	25	3	15	5	25	90	90	
	Tecnológico	4	16	4	16	4	16	4	16	64	64	
	Ambiental	3	15	5	25	4	20	4	20	80	80	
	Legal	3	15	5	25	5	25	4	20	85	81,7	
		3	15	5	25	5	25	3	15	80		
3		15	5	25	4	20	4	20	80			

Nota: Fuente Propia

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

Figura 8. Representación gráfica de los resultados del DOFA



Nota: Fuente Propia

Después que el nivel directivo otorgara ponderación a cada uno de los aspectos identificados en esta, y hacer el análisis de los resultados se observa como una de las debilidades con mayor peso, corresponde a la insuficiencia en materia tecnológica que permita el cumplimiento de los requisitos mínimos legales para la habilitación de servicios de salud y cuyo incumplimiento puede llevar a sanciones por parte del ente de inspección vigilancia y control. Para el caso de la secretaria de salud Departamental, en cumplimiento de lo consignado en la resolución 3100 de 2019, por el cual se definen los procedimientos y condiciones de inscripción de los prestadores de servicios de salud y de habilitación de los servicios de salud, lo anterior va ligado directamente a una de las amenazas principales que enfrenta la organización y puede estar expuesta a procesos disciplinarios que también generarían en sanciones pecuniarias y cierres de servicios.

De la misma manera llama la atención como en segundo lugar de ponderación entre las debilidades, se encuentra lo relacionado con mano de obra, más exactamente con la baja

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

adherencia del personal a los procesos documentados, la insuficiencia de personal tanto en lo asistencial como en lo administrativo y las dificultades para la planeación estratégica del talento humano, lo cual contrasta fuertemente con la principal fortaleza de la institución como es el compromiso del personal con el cumplimiento de los objetivos de la organización y el mejoramiento continuo de la calidad, con lo cual se puede inferir la necesidad apremiante de un plan integral de gestión del talento humano.

Otro de los hallazgos relevantes y con mayor ponderación en oportunidades es lo relacionado con el factor económico, donde se resalta temas estratégicos como poder prestar servicios de telemedicina, sumado a la gestión de recursos para mejorar las condiciones de infraestructura y dotación, lo cual permitirá, además de ampliar cobertura de servicios, poder cumplir con la normatividad vigente en materia de condiciones mínimas de habilitación, además la condición de ser monopolio en la prestación de servicios en el municipio, como una de las principales oportunidades, permite cierta posición dominante en las relaciones con los clientes, lo que va directamente relacionado con la amenaza del factor económico, el cual es común en el medio hospitalario público y que además tiene que ver con las relaciones con las distintas aseguradoras públicas y privadas, quienes tienen la responsabilidad de realizar los pagos a la institución.

Dentro de las amenazas, se encontró el tema social y el deterioro de la imagen institucional ante la población, ya que tiene la mayor importancia dentro del equipo directivo, las gestiones tendientes a la potenciación de las fortalezas, en lo relacionado a direccionamiento estratégico, equilibrio económico, modelo de atención basado en la gestión del riesgo, cambio de cultura organizacional a través del liderazgo participativo y la gestión del mejoramiento de las condiciones de infraestructura y dotación biomédica, así como una gestión eficiente del talento humano, éstas se consideran el camino para cambiar la percepción por parte de los usuarios y de la comunidad que hace uso de los servicios de la organización.

○ Encuesta

Para tener una visión más amplia y precisa de la situación de la E.S.E Centro de salud San Francisco de Sales y conocer la percepción no solo del personal de planta, sino de la mayor cantidad de colaboradores vinculados a la institución, tanto administrativos como asistenciales,

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

de hecho, mediante este ejercicio, se pudo tener más claridad de la estructura de personal actual con la que cuenta la institución la cual se puede observar en las tablas 4 y 5.

Tabla 4. Cantidad de personas, vinculadas a la institución

PERSONAL	ASISTENCIAL	ADMINISTRATIVO	TOTAL
Planta	<u>2</u>	<u>1</u>	<u>3</u>
Temporal y Cooperativa	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
Contratos de Prestación de Servicios	<u>28</u>	<u>17</u>	<u>45</u>
Outsourcing (Aseo, Lavandería y Vigilancia)	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
SUBTOTAL	<u>31</u>	<u>17</u>	<u>48</u>

Nota: Fuente propia a partir del desarrollo de la encuesta

Tabla 5. Cargos en la institución

CARGO	# PLAZAS OCUPADAS
Gerente	1
Medico rural	1
Odontólogo rural	1
Médico general Urgencias	4
Médico general Consulta externa	1
Jefe de enfermería	2
Fisioterapeuta	1
Optómetra	1
psicólogo (SIAU, humanización)	1
Auxiliar asistencia urgencias	6
Auxiliar consulta externa	1
Auxiliar vacunación	1
Conductor TAB	2
Auxiliar contable	1
Auxiliar PIC	4
Auxiliar farmacia	1
Regente de farmacia	1
psicólogo PIC	1
Nutricionista PIC	1
Biomédico	1
Auxiliar servicios generales	2
SIAU Facturación consulta externa	1
Auxiliar de cartera	1
Auxiliar de facturación	1
Coordinador cuentas medicas	1

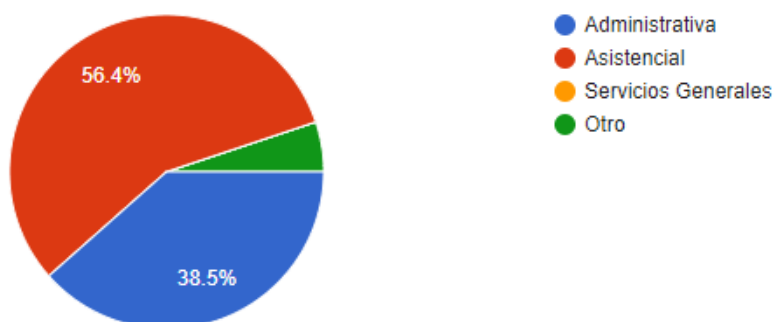
PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

Gestión documental	1
Auxiliar de archivo	1
Auxiliar de cuentas	1
Contador	1
Ingeniero de sistemas	1
Profesional jurídico	1
Profesional calidad y planeación	1
Profesional control interno	1
Ingeniero ambiental SISO	1

Nota: Fuente propia a partir del desarrollo de la encuesta

Respecto a la encuesta, se planearon una serie de preguntas para indagar sobre distintos aspectos relevantes para conocer la percepción de los colaboradores, frente el desarrollo de actividades de gestión humana, de la cual fue resuelta por 39 colaboradores de los 48 empleados vinculados en el centro de salud (el diseño de la encuesta se encuentra en los anexos A2). Para el primer ítem se tuvo por objetivo conocer la distribución de las funciones del personal en la institución, mediante la pregunta ¿En qué área de la institución presta sus servicios?

Figura 9. Distribución del personal en la E.S.E centro de salud San Francisco de Sales



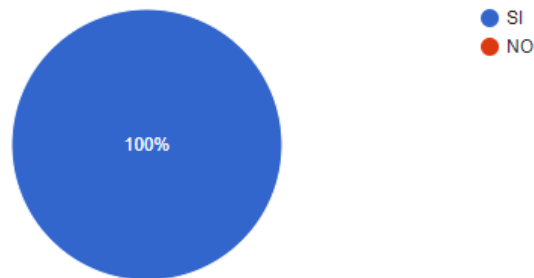
Nota: Fuente propia

De acuerdo con este ítem 22 personas respondieron que se encuentran realizando labores asistenciales, siendo el 56.4% de la muestra y 15 personas respondieron que desempeñan labores administrativas, siendo el 38.5% de la muestra y 2 personas respondieron que desarrollan actividades diferentes.

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

En el siguiente ítem, se indagó por la participación de los colaboradores en las actividades de bienestar, donde se hizo la siguiente pregunta ¿Participa usted en las actividades de Bienestar y/o incentivos que realiza la institución?

Figura 10. Participación de los empleados en actividades de bienestar

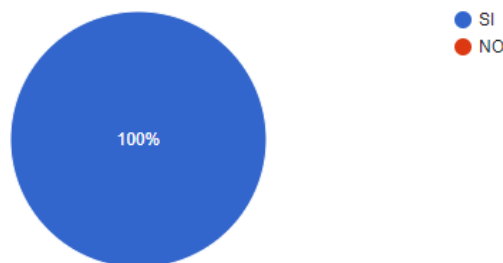


Nota: Fuente propia

Como se mostró en la gráfica el 100% de los colaboradores encuestados afirmaron que participa de las actividades que se realizan en la institución como parte de las iniciativas que se han adelantado en materia de bienestar y beneficios.

Para el siguiente ítem, se cuestionó a los empleados sobre el impacto de las actividades en la integración del personal, para lo que se preguntó ¿Cree usted que las actividades realizadas fomentan la integración entre usted y la entidad?

Figura 11. Percepción de las actividades y su impacto en la integración de los colaboradores



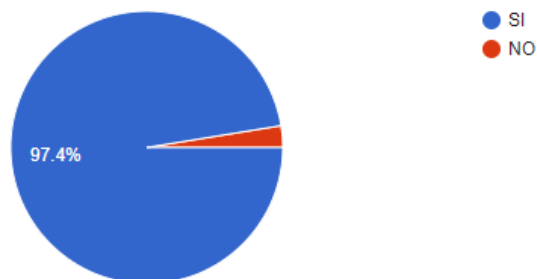
Nota: Fuente propia

Al igual que en el ítem anterior se tuvo una respuesta del 100% mostrando que las actividades de bienestar tienen una buena percepción por parte de los colaboradores en cuanto a la integración que estas logran en el equipo.

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

El ítem a continuación tiene relación con los anteriores, ya que se busca profundizar en el impacto que tienen las actividades de bienestar, a nivel personal, familiar o laboral, donde se hizo la siguiente pregunta: ¿Considera usted que las actividades realizadas aportan a su bienestar, personal, familiar y/o laboral?

Figura 12. Percepción del aporte de las actividades de bienestar a nivel personal, familiar o laboral

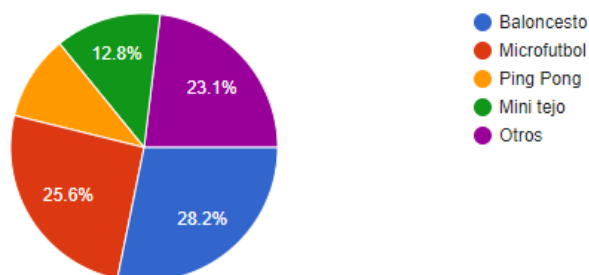


Nota: Fuente propia

Para este caso uno de los colaboradores, respondió que las actividades realizadas, no aporta a su bienestar personal, familiar y laboral, por lo que, al profundizar en su respuesta, mediante el siguiente ítem que dice: Si su respuesta anterior fue no, por favor explique el por qué, y allí la persona menciona que siente que las actividades no tienen un alcance para con su familia.

En los siguientes ítems, se les pregunto a los colaboradores sobre sus preferencias en cuanto las actividades que les gustaría desarrollar, divididas en categorías de deportes, actividades recreativas y actividades culturales y artísticas, teniendo los siguientes resultados:

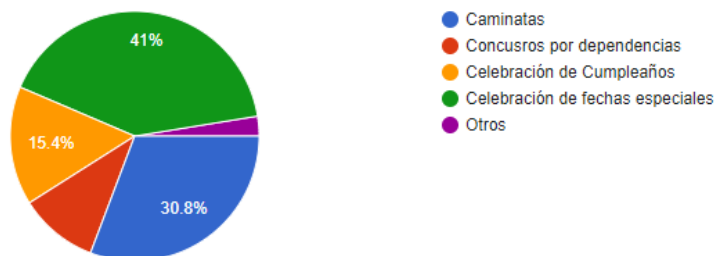
Figura 13. Deportes



Nota: Fuente propia

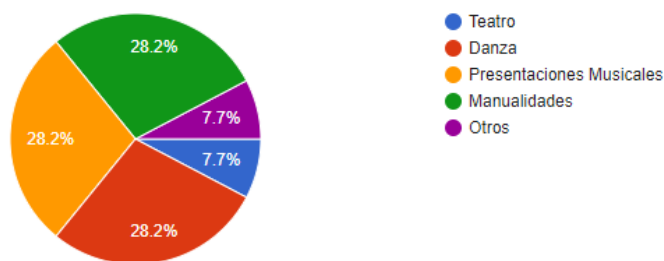
PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

Figura 14. Actividades recreativas



Nota: Fuente propia

Figura 15. Actividades culturales y artísticas



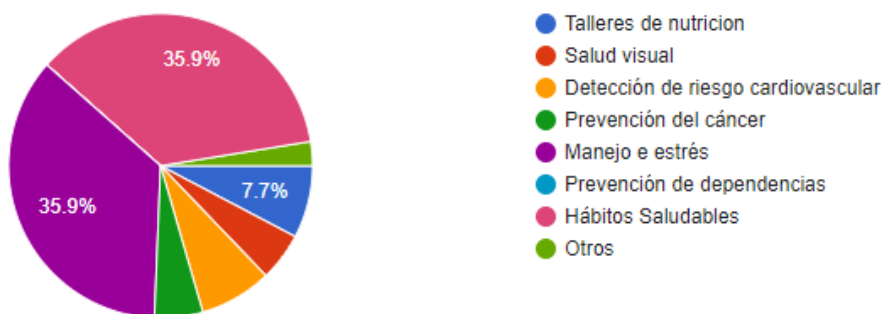
Nota: Fuente propia

Teniendo en cuenta las respuestas a estas categorías, se puede tener un indicio claro de las preferencias de los colaboradores frente las actividades que se realizan en la institución y que buscan el bienestar de los trabajadores. Dentro la categoría de deportes los resultados que fueron mejor valorados fueron el baloncesto y el microfútbol con un 28.2 % y un 25.6% respectivamente. En cuanto las actividades recreativas la mejor valorada fue a celebración de fechas especiales con un 41%. Por último, de estas categorías en cuanto las actividades culturales y artísticas se tuvieron porcentajes iguales entre manualidades, presentaciones musicales y danza, con un 28.2%.

También se les pregunto a los colaboradores que desarrollaron la encuesta por actividades que fomentaran la salud, donde se presentó la siguiente distribución en las respuestas:

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

Figura 16. Actividades para el mantenimiento de la salud



Nota: Fuente propia

En esta figura se muestra que dentro de las diferentes opciones que tenían para elegir, una marcada tendencia en actividades para el manejo de estrés y hábitos saludables, compartiendo un 35.9%. lo que puede reflejar un posible impacto en las cargas de trabajo para una parte de la muestra encuestada.

Además, a los colaboradores se les pregunto de manera abierta ¿Cuál considera usted, que debe ser el incentivo que brinde el hospital a los trabajadores que sobresalgan en sus actividades diarias? Haciendo la revisión de las respuestas, hay varios elementos que se repiten por lo tanto se agruparon y se encontró una mayor frecuencia de las respuestas en componentes como tener días de descanso y bonificaciones económicas o en especie, así como reconocimientos públicos para las personas destacadas en su desempeño.

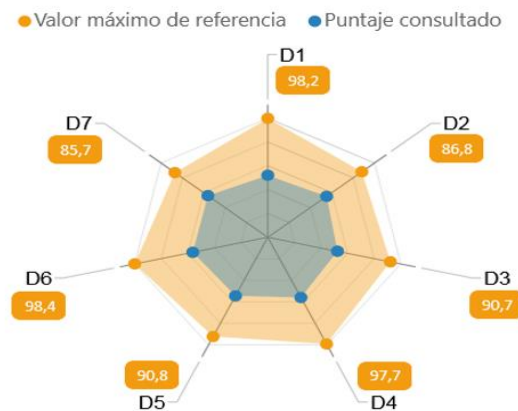
Por último, se le pregunto a los colaboradores también de manera abierta, sobre los temas en los que les gustaría recibir capacitación, usando la siguiente pregunta: Dentro de las actividades operacionales del hospital y teniendo en cuenta la formación continua de sus trabajadores, indique los temas en los que le gustaría que el hospital ofreciera capacitaciones. Nuevamente, se encontraron elementos comunes, por lo tanto se clasificaron en las frecuencias de respuestas encontrando que la formación más solicitada es en temas de seguridad social, en segundo lugar, les gustaría tener capacitación en temas del servicio para con los pacientes, encontrando elementos como primeros auxilios, humanización en el servicio de salud o reanimación cardio vascular, en tercer lugar se mencionan de manejo de estrés, manejo de emociones, hábitos saludable y habilidades blandas como trabajo en equipo y motivación; por último, se solicitan capacitaciones en sistemas. Dentro de las respuestas hubo una en la que se mencionó, que actualmente en la institución se hacen diferentes capacitaciones, pero en general cuentan con poca asistencia.

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

○ Modelo integrado de planeación y gestión MIPG

Haciendo una validación de la información de la que dispone la E.S.E. Centro de salud San Francisco de Sales, se encontró que habían realizado una medición reciente del sistema de control interno con vigencia 2021, donde se encontraron unos resultados que servirán de base para el planteamiento de las propuestas. En primer lugar, se muestran las diferentes categorías, sobre las cuales se hicieron las mediciones dentro del modelo integrado de planeación y gestión, por medio de una figura en la que se encuentra el puntaje de la institución y el puntaje promedio de las instituciones de referencia, lo que muestra el nivel de desarrollo del modelo frente entidades similares.

Figura 17. Puntaje de la institución E.S.E CSSFS respecto puntajes de referencia



Nota: Fuente Informe MIPG E.S.E. Centro de salud San Francisco de sales

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

Tabla 6. Dimensiones del MIPG y puntajes de la E.S.E CSSFS respecto los valores máximos de referencia

Dimensión	Puntaje consultado	Valor máximo de referencia
D1: Talento Humano	51,2	98,2
D2: Direccionamiento y Planeación	54,3	86,8
D3: Gestión para Resultados	51,5	90,7
D4: Evaluación de Resultados	55,1	97,7
D5: Información y Comunicación	53,6	90,8
D6: Gestión del conocimiento	55,4	98,4
D7: Control Interno	55,2	85,7

Nota: Fuente Informe MIPG E.S.E. Centro de salud San Francisco de sales

Lo que se muestra tanto en la figura 17, como en tabla 4 es el desempeño general en desarrollo de los criterios propuestos por el Modelo integrado de planeación y gestión MIPG de la E.S.E Centro de Salud San Francisco de Sales y es comparado con los promedios más altos de instituciones similares que también han sido evaluadas con la isma metodología, mostrando las brechas que tiene la institución, respecto sus pares. Cabe aclarar que estos puntajes miden los resultados generales del desempeño institucional en general y difieren de los puntajes de las dimensiones del MIPG, así como de las políticas de gestión y desempeño.

Dentro de los resultados se tiene un apartado de índices de las políticas de gestión y desempeño en los que se encuentran varias categorías, siendo la primera de ellas la gestión estratégica del talento humano.

Figura 18. Medición gestión estratégica del Talento Humano



Nota: Fuente Informe E.S.E. Centro de salud San Francisco de sales

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

Para esta categoría se muestra que el resultado obtenido para la política de talento humano fue de 38,2 quedando por debajo del promedio de las empresas grupo par y de acuerdo con la medición de la herramienta del DAFP se establece un plan de mejora con 64 actividades sugeridas.

Figura 19. Medición gestión estratégica Gestión del conocimiento

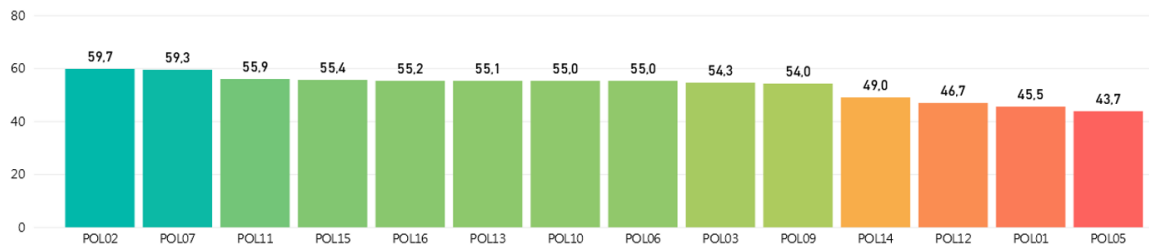


Nota: Fuente E.S.E. Centro de salud San Francisco de sales

Para esta categoría se muestra que el resultado obtenido para la política de gestión del conocimiento fue de 46,2 quedando por debajo del promedio de las empresas grupo par y de acuerdo con la medición de la herramienta del DAFP se establece un plan de mejora con 40 actividades sugeridas.

Por último, de esta herramienta se muestran las mediciones de las diferentes dimensiones del MIPG

Figura 20. Medición consolidada



Nota: Los colores en este gráfico representan un ranking de las políticas según los puntajes obtenidos. No necesariamente determinan un alto o bajo desempeño.

POL01: Gestión Estratégica del Talento Humano
POL02: Integridad
POL03: Planeación Institucional

POL05: Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos
POL06: Gobierno Digital
POL07: Seguridad Digital

POL09: Transparencia, Acceso a la Información y Lucha contra la Corrupción
POL10: Servicio al ciudadano
POL11: Racionalización de Trámites
POL12: Participación Ciudadana en la Gestión Pública

POL13: Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional
POL14: Gestión Documental
POL15: Gestión del conocimiento
POL16: Control Interno

Nota: Fuente Informe MIPG E.S.E. Centro de salud San Francisco de sales

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

En la figura 20, de la medición consolidada se muestran las diferentes categorías medidas por el MIPG, organizadas de la más desarrollada o que mejor puntaje obtuvo a la de menor nivel de desarrollo y o puntaje más bajo, mostrando el lugar de gestión del conocimiento identificado como POL15 que obtuvo un puntaje de 55.4 y la gestión estratégica de gestión del talento humano identificado como POL01 que obtuvo una puntuación de 45.5, siendo uno de los desempeños más bajos, respecto las demás categorías y mostrando unas oportunidades de mejora importantes para el desarrollo de los procesos de talento humano en la institución.

Dentro de las mediciones del instrumento de medición usado por el MIPG se tienen unas convenciones en forma de semáforo que en el que se expresan los estados del sistema de control de acuerdo con los criterios expuestos en la siguiente tabla:

Tabla 7. Convenciones de calificación de los sistemas de control interno de la entidad.

Clasificación	Observaciones del Control
Mantenimiento del Control	Existe requerimiento, pero se requiere actividades dirigidas a su mantenimiento dentro del marco de las líneas de defensa.
Oportunidad de Mejora	Se encuentra en proceso, pero requiere continuar con acciones dirigidas a contar con dicho aspecto de control.
Deficiencia del Control	No se encuentra el aspecto por lo tanto la entidad deberá generar acciones dirigidas a que se cumpla con el requerimiento.

Nota: Fuente informe MIPG E.S.E. Centro de salud San Francisco de sales

Teniendo en cuenta estos criterios y tomando los resultados de la evaluación de 2021, muestran varios de los elementos que se pueden usar dentro del diagnóstico general de la E.S.E Centro de salud San francisco de sales.

Tabla 8. Estado del sistema de control interno de la entidad

Estado del sistema de control interno de la entidad			70%
Componente	¿se está cumpliendo los requerimientos?	Nivel de Cumplimiento componente	Estado actual: Explicación de las Debilidades y/o Fortalezas encontradas en cada componente

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

AMBIENTE DE CONTROL	Si	88%	FORTALEZAS: La ESE cuenta con políticas y lineamientos definidos, entendibles para los miembros y colaboradores de la institución, establecimiento de los componentes del sistema de control interno, se socializa el avance y la integridad
EVALUCION DEL RIESGO	Si	65%	DEBILIDADES: Cuenta con políticas y lineamientos definidos, sin embargo, se debe socializar más las políticas de la gestión de riesgo para evitar la materialización de estos, explicar los componentes de la gestión del riesgo y enfocar a la institución en la prevención.
ACTIVIDADES DEL CONTROL	Si	70%	FORTALEZAS: La ESE cuenta con actividades claras de control y seguimiento a los diferentes programas y estos se encuentran aprobados y calificados por la junta directiva
INFORMACION Y COMUNICACIÓN	Si	57%	DEBILIDADES: La ESE 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
ACTIVIDADES DE MONITOREO	Si	70%	DEBILIDADES: 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.

Nota: Fuente informe MIPG E.S.E. Centro de salud San Francisco de sales

Estos resultados muestran que la institución ha venido trabajando en las mediciones necesarias para el mejoramiento de sus procesos de acuerdo con los manuales y lineamientos del departamento administrativo de la función pública, lo que proporciona información objetiva sobre las brechas que se tienen, así como se proponen actividades específicas para alcanzar los estándares deseados.

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

Plan de intervención

A continuación, se desarrolla el plan de intervención de acuerdo con los elementos requeridos por la norma y teniendo en cuenta el contexto y particularidades de la institución.

Figura 21. Elementos del plan de acción



Nota: Fuente propia

Es importante mencionar que la adecuada implementación del plan de intervención puede fortalecer la sostenibilidad de la E.S.E centro de salud San Francisco de Sales, ya que, al retener el talento, se puede aumentar el compromiso de los colaboradores, reducir costos de operación y asegurar el cumplimiento de las normas que rigen la institución

○ **Plan de previsión de talento humano.**

Teniendo en cuenta la información que se ha recolectado hasta el momento, podemos comenzar con el desarrollo de las actividades dividiéndolas en diferentes frentes para poder organizar los temas de manera práctica. En primer lugar, se mostrará el plan de previsión de talento humano. Este aspecto tiene por objetivo proyectar una planta de personal para desarrollar exitosamente las actividades desarrolladas por los cargos misionales o de apoyo, para el cubrimiento de las necesidades de la E.S.E Centro de salud San Francisco de Sales, para lo que se requiere una herramienta de planeación anual, con el registro de factores técnicos y económicos.

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

El desarrollar una proyección de una planta de personal permite atender las necesidades de la institución de manera oportuna, dando cumplimiento a la normatividad que requiere la formalización de los trabajadores del sector salud, lo que permite mitigar riesgos jurídicos que pueden conllevar otros tipos de vinculación. Otras de las ventajas que puede traer este proceso, es el de preparar las proyecciones de personal de acuerdo con las necesidades presentes o futuras que la institución requiera. Del mismo modo se puede hacer estimaciones de costos de personal. Lo que permite el aseguramiento de la financiación del presupuesto requerido.

Vale mencionar que todas las actividades deben estar enmarcadas en las leyes y decretos pertinentes, como lo son ley 152 de 1994 que regula el funcionamiento de las entidades de acuerdo con los lineamientos del plan nacional de desarrollo y sus respectivos seguimientos, la ley 909 de 2004, numeral 2, que indica la adopción de planes anuales de talento humano y previsión de recursos humanos, el decreto 1499 de 2017, por el cual se reglamenta el sector de la función pública y se actualiza el modelo integrado de planeación y gestión MIPG, así como el decreto 612 de 2018, que fija las directrices para la integración de los planes institucionales y las acciones para entidades del estado, entre otros.

o Metodología Plan de previsión de talento humano

Desde la gerencia de la E.S.E. y en armonización con la plataforma estratégica de la misma y su mapa de procesos, se proyectará una planta de personal que aborde las necesidades esenciales de la organización tanto en lo misional como en los procesos de apoyo.

El equipo directivo de la E.S.E. con base en dos líneas estratégicas identificará las necesidades más apremiantes de la organización, con el objetivo de formalizar talento humano en salud y disminuir el riesgo jurídico de la institución. Las tres líneas estratégicas que se plantean son las siguientes:

1. Análisis de las necesidades de la institución en cuanto a talento humano

En este análisis la institución debe definir la cantidad y la calidad del personal que se requiere para un correcto desarrollo de su misionalidad, definirá el número de funcionarios que se requieren para una planta mínima de personal, enmarcada dentro de la viabilidad financiera de la

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

organización y el mapa de procesos de tal manera que abarque los procesos misionales, estratégicos y de apoyo.

La institución identificara las necesidades de personal por cada uno de los procesos, según indicadores de productividad en lo asistencial, así como responsabilidades y cargas laborales en lo administrativo.

Dentro del marco de viabilidad financiera de la institución se deberá tener en cuenta además de los recursos financieros, los recursos administrativos y logísticos, dotación de computadores, software, acceso a internet, correo electrónico entre otros.

Como resultado del cálculo del número de empleos necesarios para atender la misionalidad de la E.S.E. se identificará una necesidad superior a la actual planta de personal; cabe anotar que la modificación de la planta deberá contar con autorización de la junta directiva y cumplir a cabalidad con la normatividad que para este sentido existe, así como contar con la viabilidad presupuestal; la información consolidada deberá ser analizada por el grupo directivo de la entidad con el propósito de hacer un análisis general y definir las reales necesidades de la organización y hasta qué punto son viables de cubrir.

2. Análisis de la disponibilidad de personal

El objetivo de esta línea estratégica es realizar un estudio de la disponibilidad de personal al interior de la institución y el aprovechamiento u optimización que se está haciendo de este, así como de la posible oferta.

Para lo anterior se propone realizar una caracterización del personal, a través de una herramienta que nos permita identificar los siguientes elementos, tanto por cada servidor, como cada empleo:

Por cada servidor:

- Nivel obtenido de educación formal
- Resumen de capacitaciones de carácter formal y no formal (relacionada con el tipo de actividades propias de la organización)
- Tiempo de servicio en la entidad y en otras entidades
- Conocimientos

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

- Habilidades
- Edad
- Género

Para cada empleo:

- Requisitos
- Funciones
- Competencias, habilidades y demás competencias requeridas para su desempeño.

Levantada la información, las conclusiones del análisis se cruzarán con las necesidades de personal y disponibilidad de este, igualmente se analizará la disponibilidad interna de personal, de tal manera que una vez que la E.S.E. realice los estudios y el debido procedimiento normado para la ampliación de la planta de personal, los cargos sean provistos de manera provisional por personal que este laborando en la institución y que conozca los procesos.

3. Análisis presupuestal

Con la información ya consolidada y analizada, el equipo de gerencia realizará una proyección de la ampliación de la planta de personal de la ESE, para determinar según en cuantas personas es viable ampliar esta, teniendo en cuenta los siguientes principios:

- Viabilidad y estabilidad financiera
- Cargos indispensables para garantizar el cumplimiento de la misionalidad de la E.S.E
- Definir el tipo de contratación más adecuado a las necesidades de la institución, velando siempre por su seguridad jurídica (Planta de personal en provisionalidad, Empresa de servicios Temporales, Contrato a término fijo, Orden de prestación de servicios, Outsourcing para servicios logísticos como: aseo, lavandería, vigilancia entre otros)

La E.S.E Centro de Salud San Francisco de Sales al ser una Institución prestadora de servicios de salud, conformada como Empresa Social de Estado, del orden municipal, con autonomía administrativa, técnica y financiera, es sujeto aplicable de las normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y en general lo concerniente a la reglamentación de la función pública, por tanto, la Ley 909 de 2004 y el Decreto 1083 de 2015 y sus normas que modifican, adicionan o sustituyan se encuentran dentro del ámbito de aplicación de las mismas en la institución.

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

Plan de acción previsión de talento humano

Tabla 9. Actividades de previsión del talento humano

N o	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FECHA	COMO
2. Análisis de las necesidades de la institución en cuanto a talento humano				
1	Análisis de los procesos			Identificación de las necesidades de personal por cada uno de los procesos <i>(tiempo sugerido 4 semanas)</i>
2	Evaluación de la prestación de los servicios			Medición de la productividad en cada área asistencial, consultando histórico de Decreto 2193 de 2004 <i>(tiempo sugerido 2 semanas)</i>
3	Evaluación de las funciones, los perfiles y las cargas de trabajo de los empleos			Medición de cargas y responsabilidades administrativas mediante observación y entrevista con los funcionarios administrativos y contrastar con mapa de procesos <i>(tiempo sugerido 8 semanas)</i>
4	Proyección de modificación de planta de personal			Documento que relacione los cargos necesarios para el cumplimiento de la misionalidad de la institución <i>(tiempo sugerido 4 semanas)</i>
5	Trámites ante la junta directiva			Presentar proyecto de acuerdo ante la junta directiva por medio del cual se modifica la planta de personal <i>(tiempo sugerido 2 semanas)</i>
3. Análisis de la disponibilidad de personal				
6	Caracterización de personal			Aplicación, consolidación y análisis de herramienta <i>(tiempo sugerido 4 semanas)</i>
7	Caracterización de cada empleo			Aplicación, consolidación y análisis de herramienta <i>(tiempo sugerido 8 semanas)</i>
8	Informe final del análisis de empleos y personal			caracterización de empleos y personas, definiendo suficiencia de personal y perfiles ajustados a las funciones <i>(tiempo sugerido 4 semanas)</i>
4. Análisis presupuestal				

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

9	Definición de cargos indispensables para funcionamiento			Equipo de gerencia determina los cargos mínimos indispensables para el cumplimiento de la misionalidad (tiempo sugerido 2 semanas)
10	Análisis financiero institucional			Revisión de ratios financieros con proyecciones (tiempo sugerido 2 semanas)
11	Determinar financieramente el número de cargos y su remuneración			Conforme a estados financieros, ratios y proyecciones estimar cuantos cargos y remuneraciones son posibles a financiar desde la ESE (tiempo sugerido 4 semanas)
12	Conciliación entre lo indispensable y lo financieramente viable			Determinar conforme a la viabilidad financiera el número de cargos a ampliar en la planta (tiempo sugerido 2 semanas)

Nota: Elaboración fuente propia, los tiempos sugeridos corresponden al tiempo que puede durar cada una de las actividades, las cuales dependiendo de su interrelación se pueden desarrollar de manera alterna.

o **Plan institucional de capacitación**

Como parte del marco de direccionamiento estratégico es de gran relevancia fortalecer el desempeño del talento humano, para el desarrollo de las actividades cotidiana, es por ello que se debe mejorar las habilidades y competencias de los colaboradores, buscando los mejores desempeños en cada actividad, es por ello que los planes de capacitación complementan el proceso de mejoramiento continuo de la institución, tomando como punto de partida la actualización y refuerzo de los conocimientos generales y específicos de los trabajadores y del mismo modo promover la transformación de la cultura organizacional.

Para esta categoría también es importante tener en cuenta el marco normativo para el desarrollo adecuado del plan de capacitación, que, para este caso, parte del decreto 1567 de 1998 por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los sistemas del estado, la ley 909 de 2004 por la cual se expiden las normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa y gerencia pública, el artículo 36 que establece los objetivos de la capacitación, el decreto 1227 de 2005 que desarrollo el sistema nacional de capacitación y estímulos, en sus artículos 66 y 68 que tratan de las competencias y apoyo a la capacitación institucional, así como el decreto 815 de 2018, que establece el reglamento del sector de la

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

función pública en lo relacionado a las competencias para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos. De este decreto vale la pena mencionar los siguientes artículos:

Artículo 2.2.4.5. “Competencias funcionales. Las competencias funcionales precisarán y detallarán lo que debe estar en capacidad de hacer el empleado para ejercer un cargo y se definirán una vez se haya determinado el contenido funcional de aquel, conforme a los siguientes parámetros:

1. Los criterios de desempeño o resultados de la actividad laboral, que dan cuenta de la calidad que exige el buen ejercicio de sus funciones.
2. Los conocimientos básicos que correspondan a cada criterio de desempeño de un empleo.
3. Los contextos en donde deberán demostrarse las contribuciones del empleado para evidenciar su competencia.
4. Las evidencias requeridas que demuestren las competencias laborales de los empleados.”

Artículo. 2.2.4.6. “Competencias comportamentales. Las competencias comportamentales se describirán teniendo en cuenta los siguientes criterios:

1. Responsabilidad por personal a cargo.
2. Habilidades y aptitudes laborales.
3. Responsabilidad frente al proceso de toma de decisiones.
4. Iniciativa de innovación en la gestión.
5. Valor estratégico e incidencia de la responsabilidad.”

Artículo. 2.2.4.7. “Competencias comportamentales comunes a los servidores públicos. Son las competencias inherentes al servicio público, que debe acreditar todo servidor, independientemente de la función, jerarquía y modalidad laboral”

○ Metodología plan institucional de capacitación

La metodología para la formulación de Plan Institucional de capacitación inicia con un diagnóstico de las necesidades de capacitación del personal, basado en el Decreto 815/2018 y debe tener en consideración las competencias funcionales y comportamentales, posteriormente realizar la planeación en la cual se definirán objetivos, contenidos y la logística necesaria, para pasar así a la fase de implementación y ejecución de las jornadas de capacitación, para finalmente realizar la evaluación correspondiente.

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

Este plan de capacitación institucional (PIC), se formula de manera anualizada, siguiendo las etapas ya mencionadas, vinculando la inducción y reinducción, conforme a la normatividad vigente, siempre correlacionado con la disponibilidad de recursos y viabilidad financiera.

○ **Lineamientos plan institucional de capacitación**

El enfoque del PIC de la ESE Centro de salud san Francisco de Sales, se enfoca conforme a la norma vigente en competencias, Decreto 815/2018

“**ARTÍCULO 2.2.4.2. Definición de competencias.** Las competencias laborales se definen como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público.”

Los lineamientos definidos por la dirección de la institución para el logro de los objetivos son:

- **Desarrollo Humano:** Comprende la formación permanente del talento humano de la organización, de manera holística, en temas personales, sociales y culturales, que propendan por el crecimiento del colaborador, como individuo, así como parte de un equipo.
- **Formación de Liderazgo:** Potencializar las capacidades del personal, enfocado en el logro de objetivos.
- **Cultura Organizacional:** Fomentar una cultura organizacional, armonizada con la plataforma estratégica de la ESE, enfocada en el servicio.
- **Humanización:** Fortalecer las competencias enfocadas a la humanización de los servicios de salud

Para lo anterior la organización incorporara estrategias de formas de aprendizaje, basadas en dos pilares:

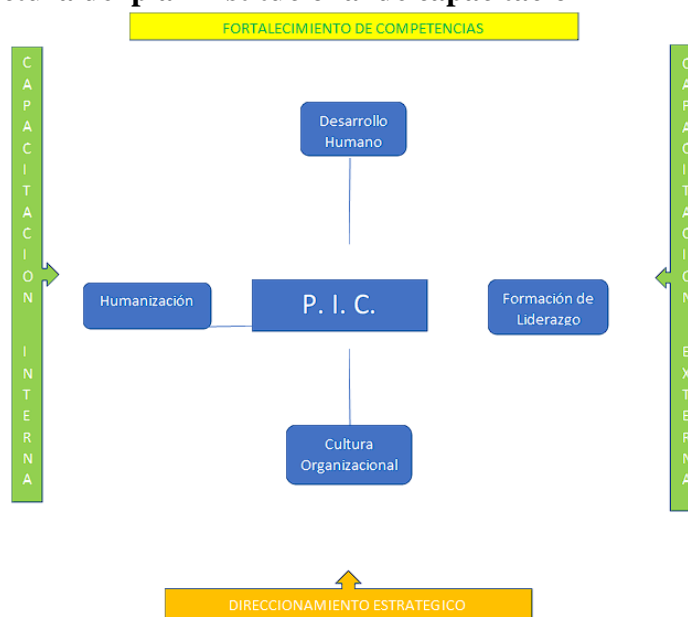
1. Pilar interno, orientado hacia el auto aprendizaje y el aprendizaje en el puesto de trabajo bajo el modelo de compartir conocimiento, creando espacios para los procesos de inducción y reinducción del personal.

2. Pilar externo, con un enfoque dirigido hacia la adopción y apropiación de conocimientos, impartidos por entes externos, dirigidos principalmente a aportar al fortalecimiento de las competencias necesarias para el correcto, eficiente y ágil desempeño del

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

trabajo, este pilar debe asociar un componente presupuestal dirigido a bienestar y capacitación, de tal manera que se garanticen los recursos necesarios para financiar las capacitaciones según las necesidades de la institución o ejercicios obligatorios de entes de rectoría y control, las cuales entre otras deben orientarse a los cambios normativos constantes del sistema general de seguridad social en salud y las cuales deben alinearse con el plan de incentivos, de tal manera que las capacitaciones sean vistas como un premio a la productividad y rendimiento.

Figura 22. Estructura del plan institucional de capacitación



Nota: Elaboración fuente propia

○ Plan de acción institucional de capacitación

Tabla 10. Actividades plan institucional de capacitación

No	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FECHA	COMO
1	Creación de comité de capacitación			Acto administrativo de creación del comité, en el cual debe estar el líder, coordinador o responsable de cada área (tiempo sugerido 2 semanas)
2	Diseño y aplicación de matriz de necesidades de capacitación			Identificación de las necesidades de capacitación por cada uno de los procesos (tiempo sugerido 2 semanas)
3	Análisis de matriz de necesidades de capacitación			Comité define las prioridades en temas de capacitación (tiempo sugerido 2 semanas)
4	Definición de Pilar			Para cada tema de capacitación priorizado, definir si se apoya en

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

				Pilar Interno (Auto aprendizaje, compartir conocimiento por parte de funcionarios) Pilar Externo (Apropiación de conocimientos por medio de entes externos) <i>(tiempo sugerido 4 semanas)</i>
5	Armonización de las necesidades con presupuesto			Conforme al pilar definido, se debe adjudicar el presupuesto necesario que permita cubrir las actividades propuestas <i>(tiempo sugerido 2 semanas)</i>
6	Cronograma de ejecución del PIC			Proyectar en matriz, el cronograma de capacitaciones, con temas y responsables <i>(tiempo sugerido 4 semanas)</i>
7	Definir indicadores de evaluación			Medir Efectividad, Cumplimiento, Cobertura y Ausentismo por medio de indicadores <i>(tiempo sugerido 4 semanas)</i>
8	Retroalimentación			Por medio de encuestas post capacitación, modificar o complementar estrategias <i>(tiempo sugerido: actividad continua)</i>

Nota: Elaboración fuente propia, los tiempos sugeridos corresponden al tiempo que puede durar cada una de las actividades, las cuales dependiendo de su interrelación se pueden desarrollar de manera alterna.

○ **Plan de incentivos institucional**

El desarrollo de un plan de incentivos institucional tiene la finalidad de generar un ambiente laboral satisfactorio que permita fortalecer el clima organizacional y por ende el desempeño laboral, mediante condiciones que promuevan el mejoramiento de calidad de vida y la motivación del personal de la institución ayudando a visualizar y reconocer al talento humano como parte fundamental para el adecuado funcionamiento de la institución. Cabe mencionar que la implementación del plan de incentivos ayuda a promover el desarrollo holístico del talento humano en la institución, lo que también fortalece los valores institucionales y aumenta el sentido de pertenencia de los colaboradores.

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

○ Metodología para el plan de incentivos institucional

La base para la formulación de Plan Institucional de incentivos corresponde a un recopilación y análisis de información tanto cualitativa como cuantitativa, obtenida mediante una herramienta, enfocada en identificar las necesidades de Bienestar de los colaboradores en la institución. Además, que de acuerdo con el ministerio de salud y protección social (2019) y complementando el desarrollo del plan de incentivos, se tuvieron en cuenta conceptos como los de la OMS, que mencionan el fortalecimiento del ciclo de vida laboral como un factor de gran relevancia para la adecuada prestación del servicio de salud

○ Línea estratégica de bienestar

Este enfoque está orientado a la protección e integración de los colaboradores, promoviendo la sana competencia, el trabajo en equipo y actividades de promoción de la salud, por medio de las siguientes estrategias:

- Estrategia de actividades físicas y deportivas
- Estrategia de actividades recreativas
- Estrategia de actividades artísticas y culturales
- Estrategia del cuidado de la salud

○ Línea estratégica de incentivos

Este enfoque busca fomentar la cultura de la visibilizar, reconocer y agradecer, al talento humano como factor indispensable para el mejoramiento del clima laboral, así como promover el mejoramiento continuo y excelencia en la gestión, donde son útiles las siguientes iniciativas:

- Estrategia de incentivos por desempeño
- Estrategia de reconocimientos (cumpleaños, conmemoraciones, celebraciones)

○ Plan de acción incentivos institucionales

Tabla 11. Actividades plan de incentivos institucional

No	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FECHA	COMO
1	Complementación de la herramienta propuesta			Ampliación y ajuste de la herramienta propuesta por la consultoría. (tiempo sugerido 2 semanas)

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

2	Aplicación y análisis de la herramienta ajustada			Solicitar el diligenciamiento de la herramienta a la totalidad de los trabajadores, para posteriormente analizar los datos e identificar las necesidades. (tiempo sugerido 4 semanas)
3	Definir las actividades a desarrollar según las estrategias de cada línea			Definir la conveniencia en términos de tiempo, presupuesto, costos y logística de las actividades (tiempo sugerido 4 semanas)
4	Proyectar cronograma de las actividades a desarrollar			Identificar en una línea de tiempo, las actividades a desarrollar, de tal manera que permita tiempos protegidos a los trabajadores para el desarrollo de las actividades (tiempo sugerido 4 semanas)
5	Aplicar instrumentos que permitan la retroalimentación de las actividades por parte de los colaboradores			Encuestas que permitan determinar, aceptabilidad, utilidad, asistencia, satisfacción, para hacer ajustes durante la ejecución (tiempo sugerido: actividad continua)

Nota: Elaboración fuente propia, los tiempos sugeridos corresponden al tiempo que puede durar cada una de las actividades, las cuales dependiendo de su interrelación se pueden desarrollar de manera alterna.

Cabe aclarar que, para cada una de las tablas de actividades, se deben establecer responsables claros, que lleven el registro de implementación, así como una medición de indicadores y fechas de ejecución, para de este modo llevar un control de dichas actividades y así mismo poder medir su eficacia dentro de los procesos de la E.S.E, permitiendo ajustar los planes para la consecución de los objetivos propuestos, que a su vez aportaran al plan estratégico de gestión humana de la institución.

De acuerdo con Urrego Ángel, P M. (2016), hay varios elementos muy importantes a tener en cuenta en los planes de incentivos de instituciones de salud, entre los cuales se encuentra el reconocimiento laboral el cual es un incentivo no financiero que no perjudica el presupuesto de la institución y tiene impactos positivos en el personal, construyendo un ambiente saludable para la obtención de objetivos. Como opciones para el reconocimiento Urrego Ángel, P M. (2016), menciona actividades como:

- Otorgar puntos por alcanzar indicadores sobresalientes, los cuales pueden ser canjeables a final de mes en actividades de esparcimiento.
- Descanso del colaborador el día del cumpleaños, sin descuento en el salario

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

- Promover grupos de investigación y los miembros de estos podrán asistir a eventos o congresos de formación
- Apoyar de bienestar como salidas pedagógicas, convivencias, encuentros familiares entre otros
- Tener en cuenta las necesidades de trabajador
- Brindar espacios para la flexibilización de horarios, al cumplimiento de objetivos específicos
- Generar bonos de reconocimiento por liderazgo
- Tener presente al trabajador como parte importante de la institución

Cabe aclarar que estas actividades deben ajustarse a los contextos específicos de las instituciones, pero pueden ser un punto de partida interesante, para el desarrollo de este tipo de reconocimientos, como parte del plan de incentivos

Urrego Ángel, P M. (2016), también menciona como parte del plan de incentivos, el garantizar condiciones de trabajo dignas, pues la usencia de estas puede desmotivar al personal. Como factores de riesgo en este apartado, se pueden considerar cargas de trabajo muy pesadas, falta de autonomía, horarios de trabajo muy extensos o malas condiciones físicas del puesto e instrumentos de trabajo. Si bien en las interacciones que se hicieron durante el proceso de consultoría no se detectaron elementos como los mencionados, si es un factor a tener en cuenta, como parte del seguimiento del bienestar del personal.

Otro de los temas que llamaron la atención de lo mencionado por Urrego Ángel, P M. (2016) y que también se toca en otros de los elementos del plan, está relacionado con la contratación, pues en la investigación adelantada por la dirección de desarrollo y talento humano en salud el tipo de vinculación por medio de contratos formales aumentan la motivación y el sentido de pertenecía a la institución

○ **Plan Anual de vacantes**

Sobre este apartado, se tienen el objetivo de identificar los cargos estratégicos, para el cumplimiento de la misionalidad de la institución, de tal manera que se pueda proyectar la ampliación de la planta de personal, que permita promover los empleos de la carrera administrativa. Este proceso requiere en primer lugar organizar las acciones necesarias para la

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

provisión de vacantes temporales o definitivas, así mismo desarrollar los procedimientos que permitan proveer los cargos que se identifique en vacancia.

El marco normativo para tener en cuenta se da a partir del Decreto 1083 de 2015 por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. La ley 909 de 2004, que el artículo 15 del numeral 2 menciona que las entidades públicas deberán adoptar planes estratégicos de talento humano, entre los cuales se encuentran el plan anual de vacantes y el plan de previsión de recursos humanos, así como el decreto 612 de 2018.

Para una mejor comprensión de la metodología, se hace necesario tener claridad de las siguientes definiciones:

PLANTA GLOBAL DE PERSONAL: Consiste en la relación detallada de los empleos requeridos para el cumplimiento de las funciones de una entidad, sin identificar su ubicación en las unidades o dependencias que hacen parte de la organización interna de la institución.

PLAN ANUAL DE VACANTES: Es una herramienta que permite estructurar y actualizar la información de los cargos de carrera administrativa identificados en vacancia definitiva, con el fin de programar la provisión (según lo establecido por la Ley 909 de 2004 recogida en el Decreto 1083 de 2015) en la vigencia siguiente o inmediata.

PROVISIÓN VACANCIA DEFINITIVA: Es el cubrimiento de una vacante generada por la ausencia definitiva de un funcionario en un cargo de la planta de personal, constituyen aquellos empleos que se encuentran desprovistos por algunas de las siguientes situaciones:

- Por renuncia regularmente aceptada.
- Por declaratoria de insubsistencia del nombramiento en los empleos de libre nombramiento y remoción
- Por declaratoria de insubsistencia del nombramiento, como consecuencia del resultado no satisfactorio en la evaluación del desempeño laboral de un empleado de carrera administrativa.
- Por declaratoria de insubsistencia del nombramiento provisional.
- Por destitución, como consecuencia de proceso disciplinario.
- Por revocatoria del nombramiento Las vacantes definitivas de carrera administrativa pueden ser provistas mediante concurso de méritos, pero mientras se lleva a cabo el concurso y llega el titular del cargo, dichas vacantes pueden ser designadas a través de las

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

siguientes figuras: en encargo y provisionalidad. En el caso en el que no se pueda ocupar la vacante por falta de cumplimiento con los requerimientos del empleo público solicitado, se declara la vacante con la figura sin proveer.

PROVISIÓN VACANCIA TEMPORAL: Es el cubrimiento de una vacante generada por la ausencia temporal de un funcionario en un cargo de la planta de personal. Los empleos de carrera cuyos titulares se encuentren en situaciones administrativas que impliquen separación temporal de los mismos serán provistos en forma provisional solo por el tiempo que duren aquellas situaciones, cuando no fuere posible proveerlos mediante encargo con servidores públicos de carrera.

ENCARGO: Consiste en la designación de un servidor con derechos de carrera administrativa en un empleo que se encuentre vacante temporal o definitivamente, siempre que el respectivo servidor reúna los requisitos para desempeñarlo y mientras el titular de ese cargo se restituye o hasta se surta el proceso de selección. Según la Ley 909 de 2004, Título IV, artículo 24: (...) los empleados de carrera tendrán derecho a ser encargados de tales empleos si acreditan los requisitos para su ejercicio y no han sido sancionados disciplinariamente en el último año, y su última evaluación del desempeño ha sido sobresaliente. El encargo deberá recaer en un empleado que se encuentre desempeñando el empleo inmediatamente inferior que exista en la planta de personal de la entidad, siempre y cuando reúna las condiciones y requisitos previstos en la norma.

PROVISIONALIDAD: Es el nombramiento que se le hace a una persona no seleccionada por el sistema de méritos para proveer de manera transitoria un empleo de carrera, es decir, la provisionalidad como herramienta de la administración de personal, parte siempre del supuesto de una vacancia temporal o definitiva en un empleo de carrera.

CARRERA ADMINISTRATIVA: La carrera administrativa es un sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la administración pública y ofrecer; estabilidad e igualdad de oportunidades para el acceso y el ascenso al servicio público. Para alcanzar este objetivo, el ingreso y la permanencia en los empleos de carrera administrativa se hará exclusivamente con base en el mérito, mediante procesos de selección en los que se garantice la transparencia y la objetividad, sin discriminación alguna.

ENCARGO: Consiste en la designación de un servidor con derechos de carrera administrativa en un empleo que se encuentre vacante temporal o definitivamente, siempre que el

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

respectivo servidor reúna los requisitos para desempeñarlo y mientras el titular de ese cargo se restituye o hasta se surta el proceso de selección.

CARRERA ADMINISTRATIVA: La carrera administrativa es un sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la administración pública y ofrecer; estabilidad e igualdad de oportunidades para el acceso y el ascenso al servicio público. Para alcanzar este objetivo, el ingreso y la permanencia en los empleos de carrera administrativa se hará exclusivamente con base en el mérito, mediante procesos de selección en los que se garantice la transparencia y la objetividad, sin discriminación alguna.

EMPLEO CARACTERIZADO: Es el conjunto de características de los empleos que permite conocer las condiciones de la población que trabaja para la Entidad y el comportamiento de las variables que inciden en los procesos de gestión de su recurso humano.

FORMULARIO ÚNICO DE REPORTE DE AVANCES DE LA GESTIÓN – FURAG: Es una herramienta en línea, a través de la cual se capturan, monitorean y evalúan los avances sectoriales e institucionales en la implementación de las políticas de desarrollo administrativo de la vigencia anterior al reporte, como referente del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

o Metodología para el plan anual de vacantes

Al ser el plan anual de Vacantes una herramienta para planear y programar la provisión de empleos en vacancia definitiva o temporal, para el caso concreto de la E.S.E Centro de Salud San Francisco de Sales, encontramos que la planta de personal se reduce a:

Tabla 12. Estado de provisión planta de empleos octubre 2022

ESTADO DE PROVISIÓN DE PLANTA DE EMPLEOS OCT 2022		
PROVISIÓN DEL EMPLEO	CANTIDAD	ESPECIFICACIÓN
Periodo Fijo	1	Gerente
Periodo Fijo SSO	2	Médico y Odontólogo
Libre Nombramiento y Remoción	0	
En Provisionalidad	0	
Provisto en Encargo	0	
Vacancia Temporal	0	
Inscritos	0	
No provisto*	0	
	3	

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

TOTAL, EMPLEOS PÚBLICOS		Ninguno de los empleos públicos corresponde a trabajadores oficiales
--------------------------------	--	--

Nota: Elaboración fuente propia

Al analizar la planta de personal de la institución, encontramos que solo existen tres cargos dentro de la planta global, de la misma manera estos tres cargos a la fecha están provistos por personal de periodo fijo así: Respecto al cargo del gerente este es provisto por en jefe de la entidad territorial, como nominador por un periodo fijo de cuatro años y los dos cargos asistenciales, que corresponden a los profesionales de Medicina y Odontología, que cumplen con el periodo fijo (12 meses) de Servicio Social Obligatorio y la provisión de estos se da a través de sorteo realizado por el Ministerio de Salud.

Tabla 13. Empleos por provisión

RESUMEN DE EMPLEOS POR ESTADO DE PROVISIÓN	
ESTADO DE PROVISIÓN	CANTIDAD DE VACANTES
No provisto	0
En Provisionalidad	0

Nota: Elaboración fuente propia

El anterior escenario, limita la consultoría en lo pertinente al Plan anual de Vacantes, a realizar recomendaciones técnicas, tendientes en ultimas a proteger a la entidad de posibles demandas y sanciones administrativa.

Dentro de estas recomendaciones y conforme a la Política Nacional de Talento Humano en Salud, expedida por el ministerio de salud en 2018, y en concordancia con los lineamientos del Ministerio de Trabajo, se recomienda a la E.S.E Centro de Salud San Francisco de Sales que realice los estudios necesarios para ampliar su planta de personal, en concordancia con la plataforma estratégica de la misma y su mapa de procesos, de tal manera que se proyecte una planta de personal que aborde las necesidades esenciales de la organización tanto en lo misional como en los procesos de apoyo, siempre teniendo como principio, la dignificación del talento humano.

Como complemento al plan anual de vacantes y conforme a la sugerencia de considerar ampliar la planta de personal, es importante mencionar que se requiere un proceso de selección estandarizado, el cual inicia por el levantamiento y validación de los perfiles, en los que se pueda iniciar a identificar los aspectos técnicos y competencias requeridos para el desarrollo de las funciones requeridas en la institución. Luego se debe contar un proceso de reclutamiento o

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

atracción de personal, el cual puede abordarse desde diferentes estrategias, como lo puede ser el desarrollo de un plan de referidos, realizar publicaciones por diferentes medios digitales como portales de empleo (Aunque los más reconocidos de estos portales tienen costos ya sea por número de publicaciones o por anualidades), o por redes sociales que hagan parte de grupos de interés de la institución. Luego es necesario tener un repositorio de hojas de vida en el que se puedan clasificar y organizar currículos de acuerdo con las especialidades de los postulantes, lo que se puede hacer por medio de herramientas ofimáticas en la nube. En los procesos de acercamiento con la E.S.E. se mencionó que ellos tienen un formato entrevista en el que se registra la información de los candidatos durante el proceso de selección y esto sirve como control del mismo proceso que luego se adjunta con la documentación de la persona a ser vinculada.

o Plan estratégico de talento humano

En este apartado se hace una recopilación de los procesos anteriores dado que el plan estratégico busca el desarrollo integral del talento humano en la E.S.E centro de salud San Francisco de Sales. De este modo se busca establecer los procesos de planeación, ejecución y medición del fortalecimiento de conocimientos y competencias mediante el plan anual de capacitación, contribuir al mejoramiento del clima laboral y desarrollo integral del talento humano mediante el plan de incentivos institucional, así como el desarrollo de estrategias para selección y vinculación del personal necesario para cumplir con los requerimientos misionales, mediante al plan anual de vacantes.

Para este caso el marco normativo de este proceso contempla el Decreto 1499 de 2017 que establece el único reglamento del sector de la función pública, así como el decreto 612 de 2018 que da las directrices para la integración de planes institucionales y estratégicos al plan de acción por parte de las entidades del estado.

o Metodología plan estratégico del talento humano

La metodología para la formulación de Plan Estratégico de Talento Humano se focaliza en la formulación de los planes de:

- Plan de vacantes

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

- Plan institucional de Capacitación
- Plan de previsión de recursos humanos
- Plan de Incentivos

Los cuales en su conjunto conforman el Plan Estratégico de Talento Humano, para cada uno de los planes mencionados, se realiza un diagnóstico, una identificación de necesidades y aun plan de acción, que permite la implementación de estos.

○ **Lineamientos del plan estratégico de talento humano**

Las líneas estratégicas para la conformación del plan estratégico de talento humano están armonizadas y directamente relacionadas con la plataforma institucional, el direccionamiento estratégico y la normatividad vigente

Plan anual de vacantes

Con este se busca identificar los cargos estratégicos para el cumplimiento de la misionalidad de la institución, de tal manera que se proyecte una ampliación de la planta de personal, que permita promover los empleos de carrera administrativa.

Dentro de los objetivos específicos del plan se encuentran.

- Identificar las acciones necesarias para la provisión de vacantes definitivas o temporales, una vez se proyecte la ampliación de la planta de personal.
- Ejecutar las acciones correspondientes que permitan proveer los cargos que se identifiquen en vacancia temporal o definitiva.
- Aportar al mejoramiento continuo de los procesos misionales de la institución.

Plan institucional de capacitación

Tomando como marco el direccionamiento estratégico, este plan busca fortalecer el desempeño del talento humano, para el desarrollo de las actividades cotidianas, con base en el mejoramiento de las habilidades y competencias, al igual que complementar el mejoramiento continuo en la institución, tomando como base la apropiación, actualización y refuerzo de los conocimientos generales y específicos de los trabajadores, promover la transformación de la cultura organizacional

Plan de incentivos institucionales

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

Mediante el plan de incentivos institucionales se busca la generación de un ambiente laboral satisfactorio que permita fortalecer el clima organizacional y por ende el desempeño laboral, mediante condiciones que promuevan el mejoramiento de calidad de vida y la motivación del personal de la institución.

Dentro de los objetivos específicos del plan de incentivos se encuentran:

- Identificar las necesidades del talento humano de la E.S.E. en cuanto a Bienestar social laboral e incentivos.
- Planear, implementar y ejecutar actividades que promuevan un mejor clima organizacional y que a su vez promuevan y estén orientadas a lograr la transformación organizacional deseada.
- Promover el desarrollo holístico del talento humano al interior de la organización.
- Promover los valores institucionales, generando un mayor sentido de pertenencia hacia la organización.

○ Plan de previsión de talento humano

El plan de previsión de talento humano hace parte del plan estratégico del talento humano y por medio de este se busca proyectar una planta de personal y establecer el talento humano en capacidad de desempeñar exitosamente los empleos cargos misionales y de apoyo, para el cubrimiento de las necesidades de la E.S.E San Francisco de Sales, mediante el desarrollo de una herramienta de planeación anual, que asocie factores técnicos y económicos.

Los objetivos específicos de este plan son:

- Proyectar una planta de personal, que permita en una etapa inicial atender las necesidades más prioritarias de la organización, en aras del cumplimiento de la normatividad de formalización de los trabajadores del sector salud, así como disminuir el riesgo jurídico de otros tipos de contratación.
- Identificar personal necesario para atender las necesidades presentes y futuras derivadas del ejercicio de sus competencias.
- Identificación de las formas de cubrir las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal.

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

Nota: Elaboración fuente propia

El control y la evaluación constante en un proceso tan sensible como es el de talento humano exige a la organización que conforme a lo definido en el decreto 1499 de 2017, se operativice el comité institucional de Gestión y Desempeño, en este importante espacio institucional se abordaran todos los temas relacionados con la implementación y el desarrollo de las políticas de gestión definidas en el MIPEG:

- Planeación Institucional
- Gestión Presupuestal y eficiencia del gasto público
- Talento Humano
- Integridad
- Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción
- Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos
- Servicio al ciudadano
- Participación ciudadana en la gestión pública
- Racionalización de trámites
- Gestión documental
- Gobierno Digital, antes Gobierno en Línea
- Seguridad Digital
- Defensa jurídica
- Gestión del conocimiento y la innovación
- Control Interno
- Seguimiento y evaluación del desempeño institucional

Este comité debe, además, conforme a la norma debe incluir dentro de sus funciones, las asignadas por el Decreto Ley 1567 de 1998 a los comités de:

- Comité de Incentivos
- Comité de capacitación y estímulos
- Comité de capacitación y formación para el trabajo

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

Por todo lo anterior el comité se convierte en el espacio natural de evaluación y seguimiento de los temas relacionados con la gestión estratégica del talento humano.

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

Recomendaciones

La E.S.E. Centro de Salud San Francisco de Sales, del municipio de San Francisco en el departamento de Cundinamarca, al igual que muchas empresas sociales del estado del país sobre todo del orden municipal, sufre las limitaciones propias de un sistema de seguridad social en salud basado en un modelo de aseguramiento, que soporta los ingresos de estas instituciones en términos de productividad relacionada directamente con el número de usuarios potenciales.

Instituciones como la que ocupa el objeto de esta consultoría, ubicadas en pequeños municipios de la geografía nacional, ante la ausencia de una política estatal que promueva una red pública hospitalaria fuerte y eficiente, a través de redes integradas e integrales que permitan la fusión de entidades y sumado a la falta de control por parte de los entes gubernamentales, que en muchos casos actúan de manera permisiva con los aseguradores, hacen que estas pequeñas Empresas Sociales del Estado se encuentren en desventaja con instituciones ubicadas en municipios con un mayor número de habitantes, lo cual les impide contar con los medios suficientes para el cumplimiento a cabalidad de su misionalidad, así como de la normatividad estatal en diferentes aspectos como: habilitación de servicios, administración, planeación y gestión.

El proceso para el desarrollo de esta consultoría tiene como propósito atender las necesidades del cliente en materia de desarrollo e implementación de un plan de trabajo para la estructuración de los procesos y la estructuración de un área de gestión humana en la E.S.E Centro de Salud San Francisco de Sales, articulando estos procedimientos con los demás desarrollos que requiere la institución para su proceso de habilitación. Del mismo modo se busca que las propuestas se enmarquen un ciclo PHVA de la gestión del talento humano, que de acuerdo con la dirección de empleo público del departamento administrativo de la función pública (2017) el área de gestión humana debe entender sus actividades como un factor clave en el direccionamiento estratégico de la entidad y por ello el enfoque basado en procesos ayuda en la conceptualización de las actividades en constante transformación.

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

Tabla 14. Ciclo PHVA

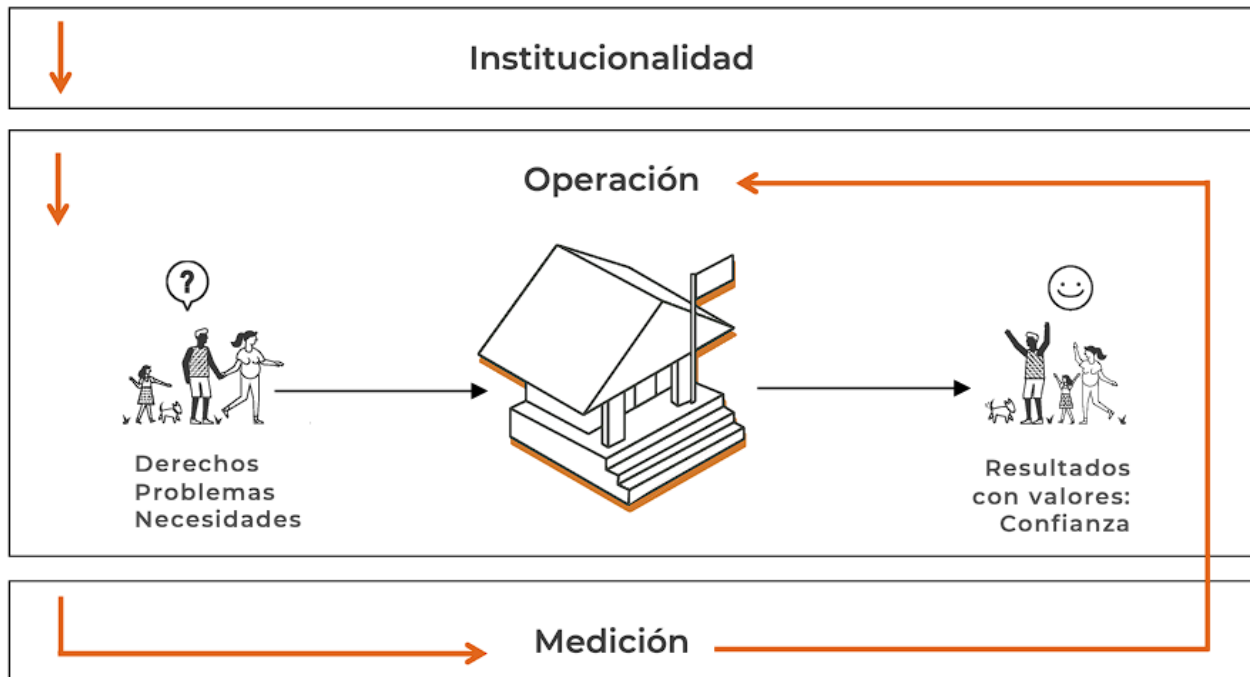


Nota: Extraído la dirección de empleo público del departamento administrativo de la función pública (2017)

Estos procesos son totalmente coherentes con los desarrollados por el departamento administrativo de la función pública y el MIPG, ya que la metodología propone brindar un excelente servicio a la comunidad mediante la estructuración de procedimientos que permitan la dirección, ejecución, seguimiento y control de la gestión institucional, buscando resultados con calidad en la resolución de los problemas de las personas hacia los cuales la institución está dirigida (funcionpublica.gov.co, 2022)

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

Figura 24. Funcionamiento de MIPG

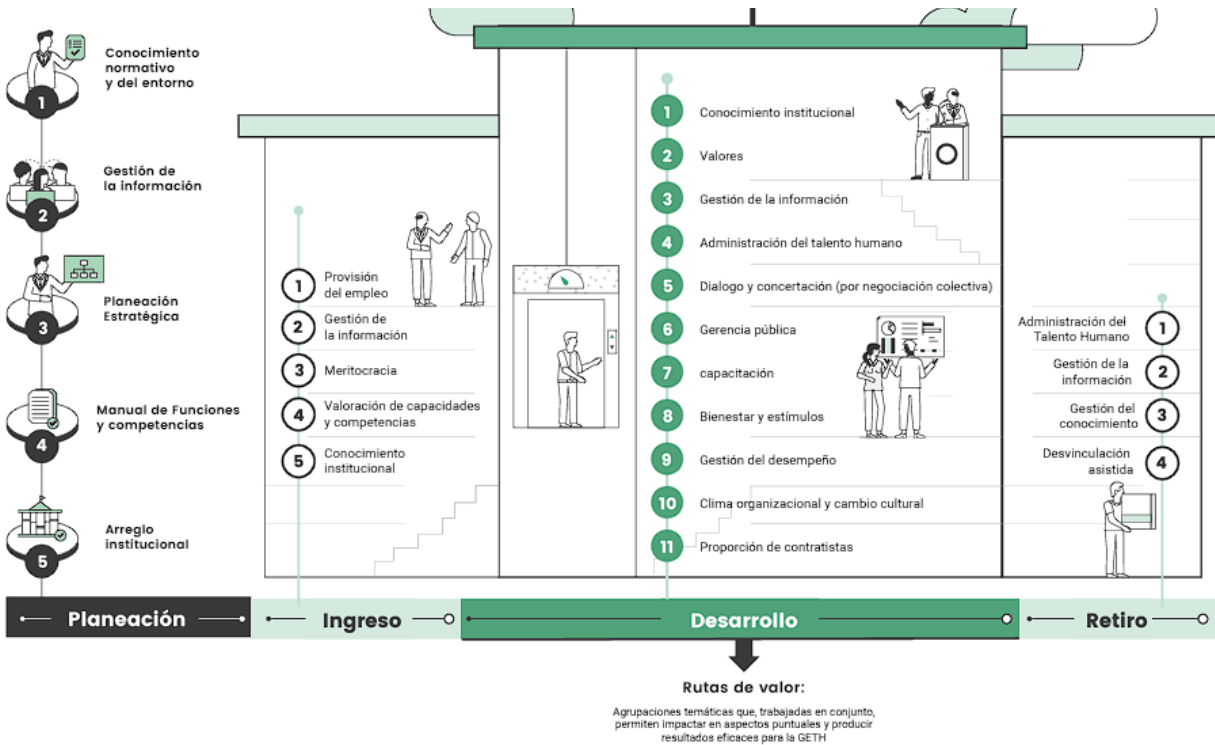


Nota: Fuente función pública 2017

Como se había mencionado en la descripción de los instrumentos, el MIPG tiene diferentes dimensiones entre la que se cuenta el desarrollo de la gestión estratégica del talento humano GETH, la cual de acuerdo con los manuales de la función pública (2017) requiere que los procesos de recursos humanos sean ejecutados desde su planeación, como un rol estratégico y que con el compromiso de la alta dirección permita el crecimiento de la entidad. Es por ello por lo que continuar con las mediciones y criterios de la Matriz GETH permite tener un contexto normativo adecuado, lo que permite la adecuada gestión de información para tener datos que permitan la planeación para el proceso de documentación relevante, como manuales de funciones y competencias, lo que acompañara las etapas de ingreso, desarrollo y retiro de los colaboradores, de una manera organizada, fortaleciendo las rutas de valor. (Ver anexo A3)

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

Figura 25. Estructura de la matriz GETH



Nota: Fuente función pública 2017

Figura 26. Políticas del MIPG para el desarrollo de la dimensión de talento humano



Nota: Fuente función pública 2017

También es importante tener en cuenta que el desarrollo del plan de talento humano es compatible con los sistemas de gestión como lo es el MIPG y los demás elementos del decreto

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

612 del 4 de abril de 2018, pues estos incluyen procesos de planeación y seguimiento a la ejecución por medio de indicadores, que permiten obtener eficiencias en los procesos y cumplir con las normas de funcionamiento de una empresa social del estado prestadora de servicios de salud, así como tomar medidas ante procesos que no estén funcionando de la mejor manera, utilizando una hoja de ruta provista por los mismos sistemas y normativas teniendo un manejo integral de la institución. Se recomienda a la institución los mecanismos contemplados en la norma.

Por otro lado, de acuerdo con la Política Nacional de Talento Humano en Salud (2018) en su numeral 5.5 que trata el tema del trabajo decente y dignificación del talento humano, menciona, que para poder alcanzar los objetivos en el sistema de salud bajo lo establecido por la ley estatutaria de la salud, la dignificación del talento humano es una parte fundamental, por lo que uno de sus elementos más relevantes se focaliza en el reconocimiento tanto de las ocupaciones y profesiones en la prestación de servicios en salud que vela por el bienestar de las poblaciones con las que trabaja. Es por tanto que se hace necesario el desarrollo de estrategias que regulen los mecanismos de vinculación, condiciones laborales y de remuneración, que visibilicen los aportes de auxiliares, técnicos, profesionales y especialistas que hace parte de la prestación de servicios de salud.

El mismo documento menciona que las relaciones laborales cuando se dan de manera inestable o con mucha intermediación, dificulta el desarrollo de capacidades a nivel técnico y administrativo, generando diferencias que no son deseables, entre los colaboradores con responsabilidades y funciones, lo que promueve baja estabilidad y desconfianza haciendo que se pierda la motivación frente otros trabajadores. En el mismo sentido, la utilización de prácticas de vinculación mediante terceros, cooperativas o contratos de prestación de servicios, exponen a los colaboradores a cambios impredecibles y frecuentes de sus condiciones contractuales, las cuales no tienen relación directa con su desempeño y en su lugar dependen de factores coyunturales, lo que afecta el proceso de establecer capacidades institucionales que fortalezcan el servicio de salud (Política Nacional de Talento Humano en Salud, 2018).

La humanización de la atención, la calidad y continuidad de los servicios de salud requiere de la conformación y consolidación de equipos de salud, donde cada uno de sus miembros conozca el entorno territorial y poblacional, desarrolle compromisos institucionales y comunitarios y contribuya mejorar los servicios de salud, situaciones difíciles de lograr si los

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

mecanismos de vinculación y condiciones de ejercicio del talento humano no garantizan una relación que genere confianza, compromiso y posibilidades de desarrollo compartido con sus empleadores. (Política Nacional de Talento Humano en Salud, 2018, p.42).

Conclusiones

Los procesos de talento humano han cobrado cada vez más relevancia dentro el funcionamiento de las diferentes organizaciones, pues se ha visto como el impacto de la administración de personal, tiene gran influencia en la gestión y objetivos de las empresas e instituciones. El poder hacer el proceso de consultoría con la E.S.E Centro de salud San Francisco de Sales, para el desarrollo de iniciativas de gestión humana a partir del decreto 612 de 2018, ofreció un reto bastante interesante desde el punto de vista del contexto específico de institución, pues se encuentra regulado en su actividad por una serie de normas, leyes y decretos bastante extensos y así mismo tienen una características de funcionamiento particulares, como lo puede ser la disposición de recursos, para el manejo de diferentes iniciativas. Justamente la regulación de los procesos de la institución además de ser un referente fundamental, para el desarrollo de la consultoría, brindo algunas herramientas que ayudaron a identificar brechas y así mismo ofrece posibilidades de acción para el mejoramiento de los procesos, lo que fue complementado con el trabajo de levantamiento de información requerido para el ejercicio.

La disposición del gerente de la institución, así como de su equipo, para el desarrollo de las actividades de acercamiento y levantamiento de la información, fue fundamental, para poder entender las variables relevantes para el desarrollo de las propuestas, teniendo un enfoque realista y práctico de las actividades a desarrollar e implementar, dentro de las necesidades y requerimientos solicitados para la consultoría. Este proceso permitió tener una línea base, en la que se reconocieron fortaleza y debilidades de la institución, delineando el enfoque de las propuestas para el objetivo propuesto

Para los puntos requeridos para la consultoría se desarrollaron una serie de actividades que buscan el cumplimiento de los objetivos, pero estos deben ser acompañado del desarrollo de unas políticas internas en el que se establezcan los procedimientos con roles responsables y se haga seguimiento de las iniciativas, para tener un control de los impactos y la gradualidad de su desarrollo

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

Actualmente la E.S.E Centro de salud San Francisco de Sales, cuenta con una serie de mediciones y modelos de gestión, que muestran la organización de alguno de sus procesos, sin embargo, se han visto limitados por los recursos con que cuentan pues a pesar de tener un equipo un equipo comprometido con el desarrollo de la institución, no cuentan con el personal administrativo suficiente para llevar el control y seguimiento de todas las actividades que han proyectado, es por ello que se debe tener una priorización de los procesos con miras a un desarrollo integral que les permita apalancar el fortalecimiento general de la institución, dentro de los parámetros exigidos por los entes de control y normativas vigentes. En este sentido, durante el proceso de consultoría, se identificó como riesgo a la operación la alta vinculación de personal de salud y administrativo por medio de contrato de prestación de servicio, por lo que se sugiere realizar vinculaciones directas como lo expresa la Política Nacional de Talento Humano en Salud (2018) en su numeral 5.5.

La E.S.E Centro de salud San Francisco de Sales está en un proceso de transformación con miras a crecer y fortalecer la institución para ser punto de referencia en el sector para instituciones de salud en condiciones similares y el fortalecimiento de los procesos de gestión humana, fue elegido de manera estratégica para poder apalancar las diferentes iniciativas para alcanzar las proyecciones que se han trazado.

Por último, es importante mencionar que la adecuada implementación de los procesos de gestión del talento humano puede tener un impacto en la sostenibilidad de la E.S.E Centro de salud San Francisco de Sales, pues al tener unas metodologías estructuradas de gestión humana, se puede hacer un mejor aprovechamiento de los recursos y aumentar la satisfacción del personal, lo que se puede ver reflejado en la prestación del servicio y el acercamiento más efectivo con las comunidades del municipio, considerando que se presta un servicio fundamental. Teniendo en cuenta que no hay una formalización laboral en la E.S.E, la implementación de los procesos presenta mayores retos, relacionados con la alta rotación de personal afectando algunos de los procesos acá mencionados

Referencias

- Allarie, Y. y Firsirotu, M. (1985). How to implement radical strategies in large organizations. Sloan Management Review, 19.
- Alles, M. A. (2006). Dirección Estratégica De Recursos Humanos/Strategic Management Of Human Resource: Gestión por Competencias/Competency Management. Ediciones Granica SA.
- Bryson, J.M. y Bromiley, P. (1993). Critical factors affecting the planning and implementation of mayor products. Strategic Management Journal, 12(5), 24-35.
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=9350>
- Concepto 168941 de 2016 Departamento Administrativo de la Función Pública - Gestor Normativo - Función Pública. (2015, December).
Funcionpublica.gov.co.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?fbclid=IwAR&i=76434>
- Concepto 098421 de 2020 Departamento Administrativo de la Función Pública - Gestor Normativo - Función Pública. (2015, December).
Funcionpublica.gov.co.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=124683>
- Decreto 612 de 2018 - Gestor Normativo - Función Pública. (2022, March).
Funcionpublica.gov.co.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=85742>

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

Decreto 1072 de 2015 Sector Trabajo - Gestor Normativo - Función Pública. (2022, February 11). Funcionpublica.gov.co.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72173>

Decreto Ley 1567 de 1998 - Gestor Normativo - Función Pública. (2021, August 4). Funcionpublica.gov.co.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1246>

Decreto 2193 de 2004 – Ministerio de salud y protección social (2022). chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.minsalud.gov.co%2Fsites%2Frid%2FLists%2FBibliotecaDigital%2FRIDE%2FDE%2FDIJ%2FDecreto-2193-de-2004.pdf

Departamento administrativo de la función pública (2019) MIPG Metodología de medición del desempeño en entidades públicas

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (2021) Planes institucionales de gestión humana 2021. Plan anual de vacantes, plan de previsión de recursos humanos, plan institucional de capacitación, plan de bienestar social e incentivos y plan de seguridad y salud en el trabajo

E.S.E. Centro de Salud San Francisco de Sales. (2022). Esesanfranciscodesales-Cundinamarca.gov.co. <http://www.esesanfranciscodesales-cundinamarca.gov.co/>

Garcés, C. M. (1999). Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa. Universidad Iberoamericana.

García Cabrera, H. E., Díaz Urteaga, P., Ávila Chávez, D., & Cuzco Ruiz, M. Z. (2015). La Reforma del Sector Salud y los recursos humanos en salud. *Anales de La Facultad de Medicina*, 76, 7. <https://doi.org/10.15381/anales.v76i1.10966>

http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1025-55832015000100002&script=sci_arttext

Gaviria, A., y otros. Política Nacional del Talento Humano en Salud, Ministerio de Salud y Protección Social (2018)

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

- González B, J J. (1994), *Semblanza del Municipio de San Francisco de Sales*. Bogotá.
 Grillo, F., y otros. *Plan Anual de Vacantes 2019*, Departamento Administrativo de la Función Pública (2019)
- Hax, A.C. y Majluf, N.S. (1984). *Strategic management: An interactive perspective*. New York: Prentice-Hall.
- Ley 909 de 2004 - Gestor Normativo - Función Pública*. (2022, January 26).
 Funcionpublica.gov.co.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861>
- Ley 1474 de 2011 - Gestor Normativo - Función Pública*. (2022, January 20).
 Funcionpublica.gov.co.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=43292>
- MIPG - MIPG - Función Pública*. (2021).
 Funcionpublica.gov.co.
<https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg>
- Ministerio de salud y protección social. (2019). *Incentivos al talento humano en salud*. Minsalud.gov.co. <https://minsalud.gov.co/salud/PO/Paginas/incentivos-talento-humano-en-salud.aspx>
- Monsalve, D. (1927), Colombia Cafetera. Barcelona*
- Ochoa, M.O., Muñoz, E.P. (2013). Políticas públicas para el recurso humano en salud, en Colombia: Elementos para la reflexión: EBSCO host. (2013).*
 Universidadean.edu.co. <https://web-p-ebSCOhost-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=eafce8b7-d0fe-4f4e-ae68-a0f16b01b9fd%40redis>
- Ossa, P. (1949), Monografía del Municipio San Francisco de Sales: Cundinamarca. Bogotá.*
- Política nacional de Talento Humano en Salud (2018). Dirección de desarrollo del talento humano en Salud. Ministerio de salud. Gobierno de Colombia
- Recursos Humanos para la Salud, para todas las personas, en todos los lugares (2017)

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=13672:hum-an-resources-for-health-for-all-people-in-all-places&Itemid=42273&lang=es

Resolución 3100 de 2019 – Ministerio de salud y protección social (2022). chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fsca.re.org.co%2Fwp-content%2Fuploads%2Fresolucion-3100-de-2019-versi%25C3%25B3n-copias-y-pegar.pdf&cflen=3717875&chunk=true

San Francisco de Sales (Cundinamarca). (2021, 2 de noviembre). Wikipedia, La enciclopedia libre. Fecha de consulta: 22:06, abril 22, 2022

desde

[https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=San_Francisco_de_Sales_\(Cundinamarca\)&oldid=139460630](https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=San_Francisco_de_Sales_(Cundinamarca)&oldid=139460630).

Secretaria de Salud. (2021). Cundinamarca.gov.co.

https://www.cundinamarca.gov.co/Home/SecretariasEntidades.gc/Secretariadesalud/SecretariadesaludDespliegue/ascontenido/asreddehospitales_contenidos/csecresalud_re+d+publica+de+servicios

Sierra, O (2004) El Observatorio de Recursos Humanos en Salud de Colombia: red nacional de producción e intercambio de información y conocimiento para el aprendizaje institucional y la movilización de recursos. Revista Facultad Nacional de Salud Pública, vol. 22, núm. 99, marzo, 2004, pp. 111-128

Sistema de Información de Prestaciones de Salud (2019) - RIPS.

Minsalud.gov.co.

<https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/Paginas/rips.aspx>

Talancón, H. (2006). “Contribuciones a la Economía” septiembre 2006 una revista académica con el Número Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadas La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

Urrego Ángel, P M. (2016). *INCENTIVOS AL TALENTO HUMANO EN SALUD*. Dirección de desarrollo y talento humano en salud. Coordinación Grupo Ejercicio y Desempeño de Talento Humano en Salud.

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

Velandia, R. (1979), Enciclopedia Histórica de Cundinamarca. Bogotá.

Anexos

Anexo A1. Desarrollo de la matriz DOFA

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

Instructivo para el diligenciamiento de la matriz de evaluavión de contexto:

1. En contexto-DOFA: Se identifican las variables del entorno interno y externo que afectan a la Organización, mediante la descripción de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA).

2. Nivel de importancia para la organización: CALIFIQUE 0, 1, 3 ó 5.

Dónde:

0= Sin interés

1= Muy Poco interés

2= Bajo Interes

3= Moderado Interes

4= Alto Interes

5= Especial Interes

3. En la parte de : Usuario y familia, Procesos, Financiero, Talento humano y Comunidad

Califique 1, 3 ó 5 para priorizar las variables DOFA acorde a su nivel de importancia frente a los factores críticos para la organización.

4. En el total: Se priorizan las variables que obtienen resultado superior a 40 puntos.

5. En la alineación con los programas, objetivos estrategicos y con los procesos institucionales: Identificar

DOFA CENTRO DE SALUD SAN FRANCISCO	importancia para la organización	Enfoque al usuario y su familia	Financie ra		Gestión de Procesos	Talento Humano		TOTAL	
Método			0		0		0	0	
Estructura de procesos documentada parcialmente	5	5	25	5	25	5	25	5	25
La estructura documental que permite el control de la información documentada se encuentra en desarrollo	5	3	15	5	25	5	25	5	25
Etapa inicial de documentacion de roles y responsabilidades	5	3	15	5	25	5	0	5	25
los métodos de empalme se encuentran sin documentar	5	3	15	5	25	5	25	5	25
no formalizacion de los procesos de induccion y reinduccion de personal unificando diferentes sistemas de gestión.	5	5	25	5	25	5	25	5	25
Cumplimidnto parcial de Normativas oficiales	5	1	5	5	25	5	25	5	25
Mano de obra			0		0		0	0	
Baja adherencia a la información documentada existente (procesos prioritarios)	5	5	25	3	15	5	25	5	25
Media implementacion de elemntos y politicas del SSST	5	1	5	3	15	3	15	5	25
Insuficiencia de personal en lo asistencial y administrativo	5	5	25	5	25	5	25	5	25
Dificultades de planeacion estrategica del Talento Humano	5	5	25	5	25	5	25	5	25
Maquina			0		0		0	0	
insuficiencia de tecnología para el cumplimiento de requisitos legales	5	5	25	5	25	5	25	4	20

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

Medio Ambiente			0		0		0		0
Baja gestion los residuos de forma adecuada	4	3	12	4	16	4	16	3	12
Infraestructura y dotacion que no permite el cumplimiento de los requisitos legales	5	5	25	5	25	5	25	5	25
Moneda			0		0		0		0
Debil Equilibrio economico	5	4	20	5	25	5	25	5	25
Inconsistencias en inventario	5	3	15	5	25	5	25	4	20
procesos jurídicos en curso	5	3	15	5	25	4	20	4	20
incompleta depuración de cartera	5	3	15	5	25	5	25	3	15
OPORTUNIDADES			0		0		0		0
POLITICO			0		0		0		0
Voluntad de la administración municipal para le apoyo a la gestión del hospital	5	4	20	5	25	5	25	5	25
Documento Red actualizado que lo confirma como prestador	5	5	25	5	25	5	25	3	15
SOCIAL			0		0		0		0
Poblacion turistica	5	4	20	5	25	4	20	4	20

ECONOMICO			0		0		0		0
Gestion de recursos por medio de proyectos	5	5	25	5	25	4	20	4	20
Ampliacion de servicios para mayor cobertura a la poblacion	5	5	25	5	25	5	25	5	25
Ampliacion de servicios por tele-salud confirmada en Documento Red del departamento de Cundinamarca	5	5	25	5	25	5	25	5	25
Monopolio en la prestacion de servicios en el municipio	5	5	25	5	25	5	25	5	25
TECNOLOGICO			0		0		0		0
sistema de informacion unificado y actualizado	5	4	20	5	25	5	25	4	20
AMBIENTAL			0		0		0		0
Integración con la comunidad en la ejecución de actividades de proteccion medio ambiental	4	4	16	4	16	4	16	4	16

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

FORTALEZAS			0		0		0		0
Método			0		0		0		0
Equilibrio en Operación Corriente	5	3	15	5	25	5	25	5	25
Definición del Direccionamiento estratégico a través del plan de gestión y de desarrollo	5	3	15	5	25	5	25	4	20
Procesos Prioritarios Institucionales Documentados	5	3	15	5	25	5	25	5	25
Definición de plan de desarrollo orientado a la gestión de riesgos	5	3	15	5	25	5	25	4	20
Mano de obra			0		0		0		0
Personal comprometido con el logro de objetivos institucionales	5	4	20	5	25	5	25	5	25
Compromiso con el mejoramiento continuo de la calidad para la prestación de servicios	5	5	25	5	25	5	25	5	25
Liderazgo Participativo	5	4	20	4	20	5	25	5	25
Gestión de proyectos para renovación y reposición tecnológica y de infraestructura	5	4	20	5	25	5	25	5	25
Maquina			0		0		0		0
Adquisición de Sistema de Información Clínico, administrativo y financiero.	5	3	15	5	25	5	25	4	20
Medio Ambiente			0		0		0		0
Actividades que mejoran el impacto ambiental	5	3	15	4	20	4	20	4	20
Moneda			0		0		0		0
Pago oportuno a partes interesadas pertinentes	5	3	15	5	25	5	25	5	25
Mejora de la racionalización del gasto	5	3	15	5	25	4	20	4	20
Incremento del ingreso por prestación de nuevos servicios	5	3	15	5	25	4	20	5	25

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

AMENAZAS			0		0		0		0
POLITICO			0		0		0		0
Estructuracio de redes de prestacion de servicios	5	3	15	5	25	4	20	4	20
ECONOMICO			0		0		0		0
Competencia en municipios cercanos	4	4	16	5	20	4	16	4	16
Pago inoportuno de las EAPB	5	3	15	5	25	4	20	5	25
Recuperacion de cartera por prestacion de servicios a poblacion migrante y no afiliada	5	3	15	5	25	4	20	5	25
SOCIAL			0		0		0		0
Deterioro de la imagen institucional en la poblacion	5	5	25	5	25	3	15	5	25
TECNOLOGICO			0		0		0		0
Actualizacion de modelo de atencion en marco COVID-19	4	4	16	4	16	4	16	4	16
AMBIENTAL			0		0		0		0
Posibles Sanciones por inadecuada disposicion de residuos	5	3	15	5	25	4	20	4	20
Hipernormativa del sector	5	3	15	5	25	5	25	4	20
Procesos disciplinarios por incumplimiento normativas	5	3	15	5	25	5	25	3	15
Limitaciones propias del sector Publico	5	3	15	5	25	4	20	4	20

Anexo A2 Diseño de la encuesta

DIAGNOSTICO DE NECESIDADES PARA BIENESTAR SOCIAL LABORAL EN INCENTIVOS

¿En qué área de la institución presta sus servicios?

- Administrativa
- Asistencial
- Servicios Generales

Otro

¿Participa usted en las actividades de Bienestar y/o incentivos que realiza la institución?

- Si
- No

¿Si su anterior respuesta fue No, por favor de manera breve responda el por que

¿Cree usted que las actividades realizadas fomentan la integración entre usted y la entidad?

- Si

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

No

¿Considera usted que las actividades realizadas aportan a su bienestar personal, familiar y/o laboral?

Si

No

¿Si su respuesta fue No, por favor brevemente indique el por que

Entre de las siguientes actividades recreativas y deportivas, por favor indique las de su elección

ACTIVIDADES DEPORTIVAS

Baloncesto

Microfutbol

Ping Pong

Mini tejo

Otros ¿Cuáles? _____

ACTIVIDADES RECREATIVAS

Caminatas

Concursos por dependencias

Celebración de Cumpleaños

Otros ¿Cuáles? _____

CULTURALES Y ARTISTICOS

Teatro

Danza

Presentaciones Musicales

Manualidades

Otros ¿Cuáles? _____

MANTENIMIENTO DE LA SALUD

Talleres de Nutrición

Salud Visual

Detección de riesgo cardiovascular

Prevención del cáncer

Manejo de stress

Prevención de dependencias

PLANEACIÓN DEL TALENTO E.S.E C. DE SALUD SAN FRANCISCO DE SALES

o Hábitos saludables

Otros ¿Cuáles? _____

¿Qué actividad sugiere usted para lograr la integración, motivación, sentido de pertenencia, reducción de niveles de stress, del personal que labora en la ESE?

¿Cuál considera usted que debe ser el incentivo que brinde el hospital a los trabajadores, que sobresalgan en su actividad diaria?

Anexo A3 Información para la implementación de la primera dimensión del MIPG

✳ Para facilitar la implementación de esta política, Función Pública ofrece una serie de documentos guía, disponibles en la sección de publicaciones de su página Web, puede acceder a través del siguiente enlace:
<https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/gestion-estrategica-del-talento-humano>

- **Gestión Estratégica de Talento Humano:**
 - ✓ Guía de gestión estratégica del talento humano GETH
 - ✓ Documento tipo parámetro para la planeación estratégica del talento humano – Tomo I
- **Planeación del talento humano:** Matriz de gestión estratégica del talento humano GETH
- **Ingreso:** Guía para establecer o modificar el manual de funciones y de competencias laborales - Versión 2
- **Desarrollo y Permanencia:**
 - ✓ Plan Nacional de Formación y Capacitación para el Desarrollo y la Profesionalización del Servidor Público
 - ✓ Guía Metodológica para la implementación del Plan Nacional de Formación y Capacitación (PNFC) - Profesionalización y Desarrollo de los Servidores Públicos - Diciembre 2017
 - ✓ Guía de administración pública - Régimen prestacional y salarial de los empleados públicos del orden nacional – Versión 3
 - ✓ Guía de administración pública - Régimen prestacional y salarial de los empleados públicos del orden territorial – Versión 2
 - ✓ Guía de Administración Pública - ABC de situaciones administrativas - Versión 2
 - ✓ Guía de Administración Pública - Prima Técnica de Empleados Públicos - Versión 4
 - ✓ Guía para la identificación y declaración del conflicto de intereses en el sector público colombiano - Versión 2
- **Retiro:**
 - ✓ Readaptación Laboral, Lineamientos de Política y Guía de Ejecución
 - ✓ Guía para la gestión de empleos de naturaleza gerencial – Versión 3
 - ✓ Guía metodológica para la Gestión del Rendimiento de los Gerentes Públicos - Acuerdos de Gestión