

	HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN RAFAEL DE ZARZAL E.S.E. VALLE DEL CAUCA NIT: 891900441-1	CÓDIGO: TH-AH-PL-02 VERSIÓN: 01
	PLAN ESTRATÉGICO Y DE PREVISIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 04/01/2021
		TRD: PÁGINA: 1 de 39



PLAN ESTRATÉGICO Y DE PREVISIÓN DEL TALENTO HUMANO
2021 - 2023

	HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN RAFAEL DE ZARZAL E.S.E. VALLE DEL CAUCA NIT: 891900441-1	CÓDIGO: TH-AH-PL-02
		VERSIÓN: 01
	PLAN ESTRATÉGICO Y DE PREVISIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 04/01/2021
		TRD: PÁGINA: 2 de 39

1	INTRODUCCIÓN	4
2	OBGETIVO GENERAL	5
2.1	Objetivos específicos	5
3	CONTEXTO	6
3.1	REFERENCIAS ESTRATÉGICAS ASOCIADAS	6
3.2	MARCO CONCEPTUAL	6
4	MARCO NORMATIVO	9
5	GENERALIDADES	14
6	INFORMACIÓN DE BASE	15
6.1	PLANTA DE PERSONAL ACTUAL	15
6.2	MATRIZ DE RIESGOS	17
7	DIAGNÓSTICOS	21
7.1	RESULTADOS MATRIZ GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (GETH)	21
7.2	RESULTADOS RUTAS DE CREACIÓN DE VALOR	25
8	DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE BIENESTAR SOCIAL Y CAPACITACIÓN	28
8.1	ACTIVIDADES CON MAYOR PREDOMINANCIA POR ÍTEM EVALUADO	29
8.2	CONOCIMIENTO DEL SISTEMA DE ESTÍMULOS DE LA INSTITUCIÓN	32
8.3	CAPACITACIONES COMPLEMENTARIAS SOLICITADAS EN EL PROGRAMA DE BIENESTAR SOCIAL	32
8.4	RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2020	33
8.5	RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL	33
8.6	RESULTADOS IDENTIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	33
9	ALCANCE	34
9.1	ESTRATEGIAS	34
9.2	PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO	35
10	PLANES TEMÁTICOS	36
10.1	PLAN DE PREVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS	36
10.2	PLAN DE VACANTES	36
10.3	PLAN DE BIENESTAR SOCIAL	36
10.4	PLAN DE CAPACITACIÓN (INDUCCIÓN, REINDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO)	37

	HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN RAFAEL DE ZARZAL E.S.E. VALLE DEL CAUCA NIT: 891900441-1	CÓDIGO: TH-AH-PL-02
		VERSIÓN: 01
	PLAN ESTRATÉGICO Y DE PREVISIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 04/01/2021
		TRD:
		PÁGINA: 3 de 39

10.5	PLAN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO.....	37
11	CÓDIGO DE INTEGRIDAD.....	37
12	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	38
12.1	INDICADORES DE TALENTO HUMANO.....	38
13	BIBLIOGRAFÍA.....	39

	HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN RAFAEL DE ZARZAL E.S.E. VALLE DEL CAUCA NIT: 891900441-1	CÓDIGO: TH-AH-PL-02
		VERSIÓN: 01
	PLAN ESTRATÉGICO Y DE PREVISIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 04/01/2021
		TRD: PÁGINA: 4 de 39

1 INTRODUCCIÓN

El Hospital Departamental San Rafael de Zarzal en cumplimiento de la normatividad debe formular los programas, políticas y planes de acción que direccionen el comportamiento de las áreas funcionales de la institución de acuerdo a las líneas estratégicas establecidas por la alta gerencia. En este mismo sentido debe existir una relación estrecha entre las disposiciones gerenciales con los planes acordados para la oficina de talento humano, quien velará por el cumplimiento de estas en su mayor grado.

La adopción de la metodología de planeación y gestión (MIPG) en la institución permite tener una visión orientadora de los procesos que requieren ser priorizados según las necesidades de la institución y las metas trazadas para el actual periodo. El talento humano es el corazón de dicha metodología, es por esto, que los esfuerzos en las Empresas del Estado están centrados en incrementar el grado de satisfacción en los empleados y así aumentar en estos la productividad, el sentido de pertenencia, y el don de servicio.

La planeación estratégica del talento humano como plan, es una herramienta que recopila las acciones, metodologías y estrategias diseñadas para dar cumplimiento a los planes que se crean para gestionar correctamente el talento humano teniendo en cuenta el ciclo de vida del servidor público. Bajo dicha planeación estratégica se encuentra la identificación de necesidades de ocupación de áreas o servicios con talento humano idóneo, que sea acorde con las funciones y perfiles de los cargos, estas en una constante alineación con el plan de desarrollo institucional.

En este mismo sentido, la institución debe tener clara su caracterización del talento humano y de esta manera planificar su funcionalidad de acuerdo a la capacidad instalada y su planta de personal. Así mismo propiciará espacios de aprendizaje y desarrollo de competencias laborales que incrementen el valor en las instituciones públicas.

En consecuencia, es responsabilidad de la oficina de talento humano estructurar a partir de las herramientas de diagnóstico los planes y programas que los funcionarios requieran para garantizar una estancia en la institución con el mayor grado de crecimiento personal y profesional, otorgando además al Hospital Departamental San Rafael de Zarzal E.S.E la creación de valor público; fortaleciendo al personal y finalmente obteniendo un reconocimiento por parte de los usuarios quienes den razón de contar con una institución innovadora, con alta calidad humana y con un buen servicio.

	HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN RAFAEL DE ZARZAL E.S.E. VALLE DEL CAUCA NIT: 891900441-1	CÓDIGO: TH-AH-PL-02
		VERSIÓN: 01
PLAN ESTRATÉGICO Y DE PREVISIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 04/01/2021	
	TRD:	
	PÁGINA: 5 de 39	

2 OBJETIVO GENERAL

Gestionar el talento humano del Hospital Departamental San Rafael de Zarzal a través de buenas prácticas con el fin de cumplir la misión institucional mejorando la calidad de vida del funcionario público y la creación de valor público.

2.1 Objetivos específicos

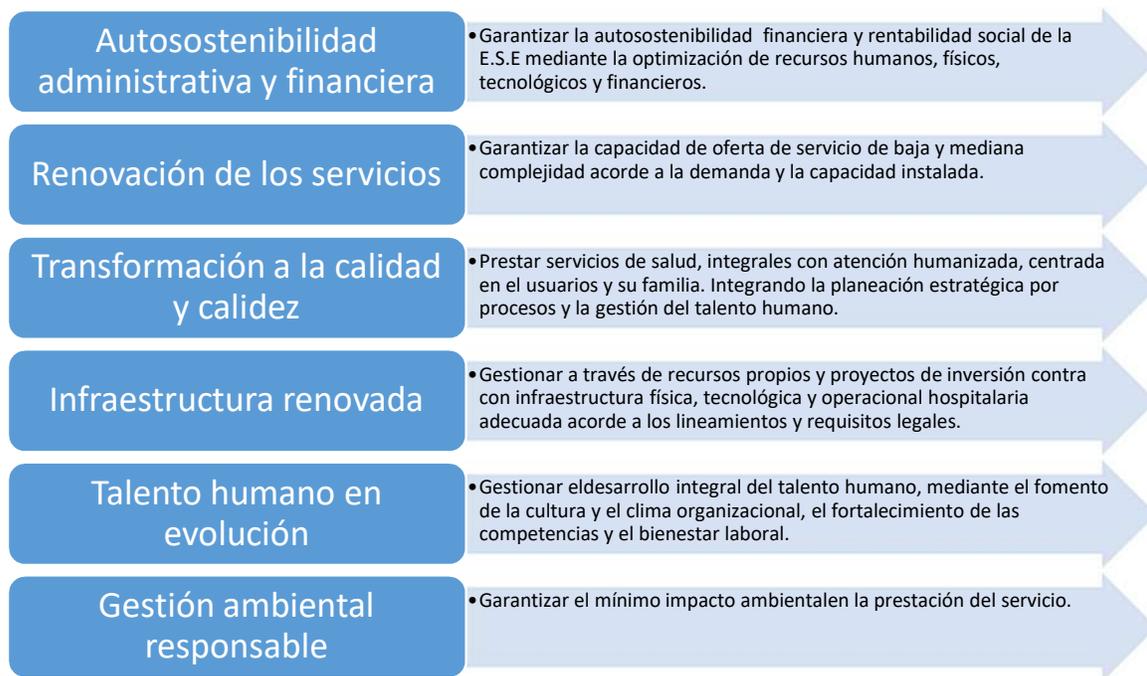
- Alinear las prácticas de talento humano con los objetivos misionales de la institución y así incrementar los niveles de confianza en las empresas del Estado.
- Propiciar espacios para el mejoramiento de la calidad de vida de los servidores públicos a través de la gestión del conocimiento y la innovación generando oportunidades de capacitación, esparcimiento e integración familiar a través del diseño de programas que fomenten el desarrollo integral.
- Involucrar al talento humano en la cultura organizacional orientada hacia comportamientos éticos, sentido de pertenencia y el valor público.
- Fortalecer las competencias laborales a través de capacitaciones, entrenamiento y talleres de acuerdo a las necesidades identificadas previamente.
- Diseñar estrategias que permitan proveer las vacantes en el hospital mediante procesos de meritocracia según disponibilidad presupuestal de la empresa.
- Establecer acciones que promuevan los espacios seguros dentro de la institución por medio del control y seguimiento de seguridad y salud en el trabajo en pro de reducir los índices de accidentalidad y morbilidad.
- Incentivar el desempeño laboral mediante la medición y valoración del cumplimiento de metas respecto a las funciones asignadas.
- Fortalecer la cultura de la transformación hacia un servicio público de calidad y con sentido humano que conduzcan a la unificación de las perspectivas frente a una empresa que trabaja por mejorar constantemente.
- Gestionar adecuadamente el proceso de ingreso, permanencia y retiro de los funcionarios públicos.

	HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN RAFAEL DE ZARZAL E.S.E. VALLE DEL CAUCA NIT: 891900441-1	CÓDIGO: TH-AH-PL-02
		VERSIÓN: 01
PLAN ESTRATÉGICO Y DE PREVISIÓN DE TALENTO HUMANO		FECHA: 04/01/2021
		TRD:
		PÁGINA: 6 de 39

3 CONTEXTO

3.1 REFERENCIAS ESTRATÉGICAS ASOCIADAS

A través de las líneas estratégicas presentadas en el plan de gestión 2020-2023 se pretende unificar los procesos institucionales con las prácticas de la gestión del talento humano en la entidad. A continuación, se presentan las líneas estratégicas con su respectivo objetivo estratégico.



De esta manera se vincula el talento humano en los procesos estratégicos de la institución

3.2 MARCO CONCEPTUAL

- **MIPG:** El Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), define el Modelo Integrado de Planeación y Gestión –MIPG, el cual le permite a todas las entidades del estado, planear, gestionar, evaluar, controlar y mejorar su desempeño, bajo criterios de calidad, cumpliendo su misión y buscando la satisfacción de los ciudadanos, así mismo este modelo deberá generar un sistema de información para la toma de decisiones a nivel de políticas, y de acciones de mejora, orientando a las entidades a la gestión por resultados.

	HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN RAFAEL DE ZARZAL E.S.E. VALLE DEL CAUCA NIT: 891900441-1	CÓDIGO: TH-AH-PL-02 VERSIÓN: 01 FECHA: 04/01/2021
	PLAN ESTRATÉGICO Y DE PREVISIÓN DE TALENTO HUMANO	TRD: PÁGINA: 7 de 39

- **DAFP:** El Departamento Administrativo de la Función Pública, es la entidad técnica, estratégica que contribuye al bienestar de los colombianos mediante el mejoramiento continuo de la gestión de los servidores públicos y las instituciones en todo el territorio nacional.
- **Vacancia:** Se refiere a un cargo sin proveer dentro de la empresa.
- **Plan:** Documento en el cual se fijan los objetivos a lograr en un tiempo determinado, iniciando por los diagnósticos previos que guían las actividades a desarrollar. La finalidad del plan es alinear al personal con los objetivos de la empresa.
- **Programa:** Es un instrumento mediante el cual se cumplen con los objetivos trazados en los planes de la empresa. En este se coordina, implementa las estrategias
- **Funcionario:** Persona que ocupa un cargo por mérito en la administración pública.
- **Carrera administrativa:** Se define como un sistema de administración de personal que tiene por objeto mejorar la eficacia de la administración y ofrecer a todos los colombianos igualdad de oportunidades para el acceso al servicio público, estabilidad en sus empleos y posibilidades de ascender en la carrera, conforme a las reglas establecidas por las leyes
- **Provisionalidad:** Se constituyen en un mecanismo de carácter excepcional y transitorio que permite proveer temporalmente un 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
- **Gestión estratégica del talento humano:** Corresponde a una de las políticas de la dimensión de talento humano en el modelo integrado de planeación y gestión (MIPG). Además, es un conjunto de buenas prácticas y acciones críticas que contribuyen al cumplimiento de metas organizacionales a través de la atracción, desarrollo, y retención del mejor talento humano posible, liderado por el nivel estratégico de la organización y articulado con la planeación institucional.
- **Rutas de creación de valor público:** Herramienta conceptual y metodológica que permite priorizar acciones previstas, es así como las rutas son caminos que conducen a la creación de valor público a través del fortalecimiento del talento

	HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN RAFAEL DE ZARZAL E.S.E. VALLE DEL CAUCA NIT: 891900441-1	CÓDIGO: TH-AH-PL-02
		VERSIÓN: 01
PLAN ESTRATÉGICO Y DE PREVISIÓN DE TALENTO HUMANO		FECHA: 04/01/2021
		TRD:
		PÁGINA: 8 de 39

humano, y consisten en agrupaciones que trabajadas en conjunto permiten impactar en aspectos puntuales y producir resultados eficaces.



- **Bienestar social:** Es un conjunto de elementos que permite al individuo poseer un nivel de calidad de vida. En el mismo término engloba riqueza monetaria (bienestar económico), acceso a bienes y servicios, libertad, placer, innovación, salud mental, entre otros.
- **Cultura organizacional:** Es “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización
- **Clima organizacional:** Brunet (1987) define el clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.

	HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN RAFAEL DE ZARZAL E.S.E. VALLE DEL CAUCA NIT: 891900441-1	CÓDIGO: TH-AH-PL-02
		VERSIÓN: 01
PLAN ESTRATÉGICO Y DE PREVISIÓN DE TALENTO HUMANO		FECHA: 04/01/2021
		TRD:
		PÁGINA: 9 de 39

4 MARCO NORMATIVO

Ley 909 del 2004

Artículo 15. Las unidades de personal de las entidades.

1. Las unidades de personal o quienes hagan sus veces, de los organismos y entidades a quienes se les aplica la presente ley, son la estructura básica de la gestión de los recursos humanos en la administración pública.

2. 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;
- c) Elaborar los proyectos de plantas de personal, así como los manuales de funciones y requisitos, de conformidad con las normas vigentes, para lo cual podrán contar con la asesoría del Departamento Administrativo de la Función Pública, universidades públicas o privadas, o de firmas especializadas o profesionales en administración pública;
- d) Determinar los perfiles de los empleos que deberán ser provistos mediante proceso de selección por méritos;
- e) Diseñar y administrar los programas de formación y capacitación, de acuerdo con lo previsto en la ley y en el Plan Nacional de Formación y capacitación;
- f) Organizar y administrar un registro sistematizado de los recursos humanos de su entidad, que permita la formulación de programas internos y la toma de decisiones. Esta información será administrada de acuerdo con las orientaciones y requerimientos del Departamento Administrativo de la Función Pública;
- g) Implantar el sistema de evaluación del desempeño al interior de cada entidad, de acuerdo con las normas vigentes y los procedimientos establecidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil;
- h) Todas las demás que le sean atribuidas por la ley, el reglamento o el manual de funciones.

	HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN RAFAEL DE ZARZAL E.S.E. VALLE DEL CAUCA NIT: 891900441-1	CÓDIGO: TH-AH-PL-02
		VERSIÓN: 01
	PLAN ESTRATÉGICO Y DE PREVISIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 04/01/2021
		TRD: PÁGINA: 10 de 39

Artículo 77. El jefe de cada entidad adoptará anualmente el plan de incentivos institucionales y señalará en él los incentivos no pecuniarios que se ofrecerán al mejor empleado de carrera de la entidad, a los mejores empleados de carrera de cada nivel jerárquico y al mejor empleado de libre nombramiento y remoción de la entidad, así como los incentivos pecuniarios y no pecuniarios para los mejores equipos de trabajo.

Artículo 80. Los empleados deberán reunir los siguientes requisitos para participar de los incentivos institucionales:

- 80.1. Acreditar tiempo de servicios continuo en la respectiva entidad no inferior a un (1) año.
- 80.2. No haber sido sancionados disciplinariamente en el año inmediatamente anterior a la fecha de postulación o durante el proceso de selección.
- 80.3. Acreditar nivel de excelencia en la evaluación del desempeño en firme, corre pendiente al año inmediatamente anterior a la fecha de postulación.

Artículo 81. Para llevar a cabo el Plan de Incentivos para los equipos de trabajo, las entidades podrán elegir una de las siguientes alternativas:

- 81.1. Convocar a las diferentes dependencias o áreas de trabajo de la entidad para que postulen proyectos institucionales desarrollados por equipos de trabajo, concluidos en el año inmediatamente anterior.
- 81.2. Establecer, para el año siguiente, áreas estratégicas de trabajo fundamentadas en la planeación institucional para ser desarrolladas por equipos de trabajo a través de proyectos previamente inscritos, bajo las condiciones y parámetros que se establezcan en el procedimiento de la entidad.

Artículo 82. Los trabajos presentados por los equipos de trabajo deberán reunir los siguientes requisitos para competir por los incentivos institucionales:

- 82.1. El proyecto u objetivo inscrito para ser evaluado debe haber concluido.
- 82.2. Los resultados del trabajo presentado deben responder a criterios de excelencia y mostrar aportes significativos al servicio que ofrece la entidad.

Artículo 83. Para la selección de los equipos de trabajo que serán objeto de incentivos se tendrán en cuenta como mínimo las siguientes reglas generales:

Ley de Empleo Público, Carrera Administrativa y Gerencia Pública - Decretos Reglamentarios Servicio Nacional de Aprendizaje SENA 126

- 83.1. Todos los equipos de trabajo inscritos que reúnan los requisitos exigidos deberán efectuar sustentación pública de los proyectos ante los empleados de la entidad.

	HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN RAFAEL DE ZARZAL E.S.E. VALLE DEL CAUCA NIT: 891900441-1	CÓDIGO: TH-AH-PL-02
		VERSIÓN: 01
	PLAN ESTRATÉGICO Y DE PREVISIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 04/01/2021
		TRD: PÁGINA: 11 de 39

83.2. Se conformará un equipo evaluador que garantice imparcialidad y conocimiento técnico sobre los proyectos que participen en el plan, el cual será el encargado de establecer los parámetros de evaluación y de calificar. Para ello se podrá contar con empleados de la entidad o con expertos externos que colaboren con esta labor.

83.3. Los equipos de trabajo serán seleccionados en estricto orden de mérito, con base en las evaluaciones obtenidas.

83.4. El jefe de la entidad, de acuerdo con lo establecido en el Plan Institucional de Incentivos y con el concepto del equipo evaluador, asignará, mediante acto administrativo, los incentivos pecuniarios al mejor equipo de trabajo de la entidad.

83.5. A los equipos de trabajo seleccionados en segundo y tercer lugar se les asignarán los incentivos no pecuniarios disponibles que estos hayan escogido según su preferencia.

Parágrafo 1º. Las oficinas de planeación o las que hagan sus veces, apoyarán el proceso de selección de los mejores equipos de trabajo de la entidad.

Parágrafo 2º. El plazo máximo para la selección, proclamación y entrega de los incentivos pecuniarios y no pecuniarios a los equipos de trabajo y a los mejores empleados, será el 30 de noviembre de cada año

Decreto 1567 de 1998

Capítulo I. Disposiciones generales

ARTÍCULO 2º. Sistema de Capacitación. Créase el sistema nacional de capacitación, definido como el conjunto coherente de políticas, planes, disposiciones legales, organismos, escuelas de capacitación, dependencias y recursos organizados con el propósito común de generar en las entidades y en los empleados del Estado una mayor capacidad de aprendizaje y de acción, en función de lograr la eficiencia y la eficacia de la administración, actuando para ello de manera coordinada y con unidad de criterios.

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

a. *Disposiciones Legales.* El conjunto de disposiciones legales relacionadas con la materia delimita las competencias y responsabilidades y constituye el marco jurídico que facilita la coordinación de acciones. La capacitación de los empleados se rige por las disposiciones del presente Decreto - Ley y por los decretos reglamentarios que expida el Gobierno Nacional, así como por los actos administrativos emanados de cada entidad, en concordancia con las leyes generales de educación y de educación superior, con las disposiciones reglamentarias de

	HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN RAFAEL DE ZARZAL E.S.E. VALLE DEL CAUCA NIT: 891900441-1	CÓDIGO: TH-AH-PL-02
		VERSIÓN: 01
	PLAN ESTRATÉGICO Y DE PREVISIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 04/01/2021
		TRD: PÁGINA: 12 de 39

éstas, así como con las normas sobre organización y funcionamiento de la administración pública, sobre carrera administrativa y administración de personal;

b. *Plan Nacional de Formación y Capacitación.* El Gobierno Nacional, mediante el Plan Nacional de Formación y Capacitación, orientará la formulación de los planes institucionales que deben elaborar las entidades públicas. El Plan tiene por objeto formular la política en la materia, señalar las prioridades que deberán atender las entidades públicas y establecer los mecanismos de coordinación, de cooperación, de asesoría, de seguimiento y de control necesarios;

c. *Planes Institucionales.* Con el propósito de organizar la capacitación internamente, cada entidad formulará con una periodicidad mínima de un año su plan institucional de capacitación.

Este deberá tener concordancia con los parámetros impartidos por el Gobierno Nacional a través del Plan Nacional de Formación y Capacitación, con los principios establecidos en el presente Decreto - Ley y con la planeación institucional. Para ello las entidades podrán solicitar asesoría de la Escuela Superior de Administración Pública y el Departamento Administrativo de la Función Pública, entidad ésta que podrá revisar los planes, hacerles las observaciones que considere pertinentes y ordenar los ajustes que juzgue necesarios, los cuales serán de forzosa aplicación. La Comisión de Personal participará en la elaboración del plan y vigilará su ejecución.

d. *Recursos.* Cada entidad contará para la capacitación con los recursos previstos en el presupuesto, así como sus propios recursos físicos y humanos, los cuales debe administrar con eficiencia y transparencia, estableciendo mecanismos que permitan compartirlos con otros organismos para optimizar su impacto. El Departamento Administrativo de la Función Pública apoyará la búsqueda de mecanismos de coordinación y de cooperación institucional que hagan posible utilizar con mayor eficiencia los recursos disponibles para hacer capacitación en las entidades del Estado.

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 conjuntamente 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.

	HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN RAFAEL DE ZARZAL E.S.E. VALLE DEL CAUCA NIT: 891900441-1	CÓDIGO: TH-AH-PL-02
		VERSIÓN: 01
	PLAN ESTRATÉGICO Y DE PREVISIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 04/01/2021
		TRD:
		PÁGINA: 13 de 39

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.



Fuente: Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020- 2023.
 “Figura 10. Sistema nacional de capacitación y sus componentes”
 Decreto ley 1567 de 1998.

	HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN RAFAEL DE ZARZAL E.S.E. VALLE DEL CAUCA NIT: 891900441-1	CÓDIGO: TH-AH-PL-02
		VERSIÓN: 01
	PLAN ESTRATÉGICO Y DE PREVISIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 04/01/2021
		TRD:
		PÁGINA: 14 de 39

5 GENERALIDADES

El diseño del siguiente plan contempla la participación del talento humano, jefes de área y el nivel administrativo mediante la aplicación de encuestas y herramientas de diagnóstico diseñados por la función pública y el modelo integrado de planeación y gestión (MIPG). Con el fin de obtener una visión holística de la percepción de la situación actual del talento humano en la institución y de esta manera propiciar espacios seguros, en el que los funcionarios se sientan motivados, se evidencie además una mejoría en el clima laboral y servicio.

El presente documento recopila los fundamentos teóricos y jurídicos con el fin de esclarecer posibles inconformidades o inquietudes frente a la toma de decisiones en la institución al implementar planes estratégicos y operativos en el personal tanto de carrera administrativa, provisional y contratista que presta sus servicios en el hospital; de esta manera alinear la comunicación vertical y horizontal hacia el logro de objetivos que permitan forjar a la entidad como una empresa del Estado eficiente a través del mejor talento humano.

	HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN RAFAEL DE ZARZAL E.S.E. VALLE DEL CAUCA NIT: 891900441-1	CÓDIGO: TH-AH-PL-02
		VERSIÓN: 01
	PLAN ESTRATÉGICO Y DE PREVISIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 04/01/2021
		PÁGINA: 15 de 39

6 INFORMACIÓN DE BASE

6.1 PLANTA DE PERSONAL ACTUAL

PLAN DE CARGOS DE LOS EMPLEOS DE LA E.S.E.									
CODIGO CARGO	GRADO	DENOMINACIÓN DE CARGOS DECRETO 785 DE 2005	HORAS DIARIAS	No. DE CARGOS	SUELDO MENSUAL 2019.	No. TOTAL		TOTAL, SUELDOS MENSUAL 2019.	TOTAL SUELDOS ANUAL 2021.
						DE CARGOS EN LA	Nº. TOTAL HORAS DIA-		
NIVEL DIRECTIVO									
85	3	Gerente E.S.E.	8	1	\$ 7.668.756	1	8	\$ 7.668.756	\$ 92.025.072
72	2	Subdirector Científico	8	1	\$ 4.813.971	1	8	\$ 4.813.971	\$ 57.767.652
90	1	Subgerente	8	1	\$ 4.789.384	1	8	\$ 4.789.384	\$ 57.472.608
Subtotal						3	24	\$ 17.272.111	\$ 207.265.332
NIVEL ASESOR									
105	1	Asesor (Control Interno)	8	1	\$ 2.873.629	1	8	\$ 2.873.629	\$ 34.483.548
Subtotal						1	8	\$ 2.873.629	\$ 34.483.548
NIVEL PROFESIONAL									
213	5	Médico Especialista (Anestesiología)	8	1	\$ 5.131.484	1	8	\$ 5.131.484	\$ 61.577.808
213	5	Médico Especialista (Ortopedia y Traumatología)	8	1(1)	\$ 5.131.484	1	8	\$ 5.131.484	\$ 61.577.808
213	5	Médico Especialista (Ginecología)	8	1	\$ 5.131.484	2	16	\$ 10.262.968	\$ 123.155.616
211	4	Médico General	8	1(4)	\$ 4.019.662	5	40	\$ 20.098.310	\$ 241.179.720
214	4	Odontólogo	8	1	\$ 4.019.662	1	8	\$ 4.019.662	\$ 48.235.944
242	4	Profesional Especializado Área Salud	8	1	\$ 4.019.662	1	8	\$ 4.019.662	\$ 48.235.944
217	4	Profesional Servicio Social Obligatorio (Medicina)	8	1(5)	\$ 4.019.662	6	48	\$ 24.117.972	\$ 289.415.664
219	3	Profesional Universitario	8	1	\$ 2.873.629	1	8	\$ 2.873.629	\$ 34.483.548
219	2	Profesional Universitario	8	1	\$ 2.736.792	1	8	\$ 2.736.792	\$ 32.841.504
237	2	Profesional Universitario Área Salud (Bacteriología y Laboratorio Clínico)	8	1(1)	\$ 2.736.792	2	16	\$ 5.473.584	\$ 65.683.008
243	2	Enfermero	8	1(1)	\$ 2.736.792	3	24	\$ 8.210.376	\$ 98.524.512
237	2	Profesional Universitario Área Salud (Psicología)	8	1(1)	\$ 2.736.792	1	8	\$ 2.736.792	\$ 32.841.504

	HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN RAFAEL DE ZARZAL E.S.E. VALLE DEL CAUCA NIT: 891900441-1							CÓDIGO: TH-AH-PL-02	
								VERSIÓN: 01	
	PLAN ESTRATÉGICO Y DE PREVISIÓN DE TALENTO HUMANO							FECHA: 04/01/2021	
								TRD: PÁGINA: 16 de 39	

201	1	Tesorero General	8	1	\$ 2.736.792	1	8	\$ 2.736.792	\$ 32.841.504
Subtotal						26	208	\$ 97.549.507	\$ 1.170.594.084
NIVEL TECNICO									
367	4	Técnico Administrativo	8	1	\$ 2.223.642	1	8	\$ 2.223.642	\$ 26.683.704
367	3	Técnico Administrativo	8	1	\$ 1.881.544	1	8	\$ 1.881.544	\$ 22.578.528
323	2	Técnico Área Salud	8	1	\$ 1.596.539	1	8	\$ 1.596.539	\$ 19.158.468
323	1	Técnico Área Salud	8	1	\$ 1.436.815	2	16	\$ 2.873.630	\$ 34.483.560
Subtotal						5	40	\$ 8.575.355	\$ 102.904.260
NIVEL ASISTENCIAL									
440	8	Secretario	8	1	\$ 1.744.704	1	8	\$ 1.744.704	\$ 20.936.448
412	7	Auxiliar Área Salud	8	1	\$ 1.471.025	36	288	\$ 52.956.900	\$ 635.482.800
412	6	Auxiliar Área Salud	8	1	\$ 1.402.605	1	8	\$ 1.402.605	\$ 16.831.260
412	5	Auxiliar Área Salud	8	1	\$ 1.349.073	1	8	\$ 1.349.073	\$ 16.188.876
412	4	Auxiliar Área Salud	8	1	\$ 1.265.765	1	8	\$ 1.265.765	\$ 15.189.180
412	4	Auxiliar Área Salud	8	1	\$ 1.265.765	1	8	\$ 1.265.765	\$ 15.189.180
407	3	Auxiliar Administrativo	8	1	\$ 1.231.556	10	80	\$ 12.315.560	\$ 147.786.720
440	3	Secretario	8	1	\$ 1.231.556	1	8	\$ 1.231.556	\$ 14.778.672
412	2	Auxiliar Área Salud	8	1	\$ 1.197.346	5	40	\$ 5.986.730	\$ 71.840.760
412	1	Auxiliar Área Salud	8	1	\$ 1.163.137	12	96	\$ 13.957.644	\$ 167.491.728
407	1	Auxiliar	8	1	\$ 1.163.137	1	8	\$ 1.163.137	\$ 13.957.644
447	1	Celador	8	1	\$ 1.163.137	1	8	\$ 1.163.137	\$ 13.957.644
Subtotal						71	568	\$ 95.802.576	\$ 1.149.630.912
TOTAL						106	848	\$ 222.073.178	\$ 2.664.878.136

	HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN RAFAEL DE ZARZAL E.S.E. VALLE DEL CAUCA NIT: 891900441-1	CÓDIGO: TH-AH-PL-02
		VERSIÓN: 01
	PLAN ESTRATÉGICO Y DE PREVISIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 04/01/2021
		TRD:
		PÁGINA: 17 de 39

6.2 MATRIZ DE RIESGOS

Los riesgos que actualmente se encuentran asociados al proceso de gestión del talento humano en el hospital se describen a continuación:

	HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN RAFAEL DE ZARZAL E.S.E. VALLE DEL CAUCA NIT: 891900441-1									CÓDIGO: DE-PL-FO-01	
										VERSIÓN: 1	
										FECHA: 06/01/2021	
										TRD:	
									PÁGINA: 1 de 1		
MAPA DE RIESGOS POR PROCESOS											
PROC ESO	OBJETIVO DEL PROCESO	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			CONSECUENCIAS	CALCULO RIESGO INHERENTE			MANEJO DEL RIESGO		RESPONSA BLE
		RIESGO	DESCRIPCION DEL RIESGO	CAUSAS		PROBA BILIDAD	IMPACTO	ZONA RIESGO	TRATAMIE NTO DEL RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL	
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Desarrollar actividades que le permitan a la entidad contar con un personal idóneo, competente y motivado, necesario para prestar los servicios con eficacia y eficiencia	Posesionar o Realizar un Encargo a un Servidor sin los requisitos establecidos en el Manual de Funciones y Competencias de la Entidad.	Cumplimiento de requisitos para ejercer un cargo, falta de control de los mismos al momento del análisis	No verificación de los requisitos establecido en el Manual de Funciones y lista de chequeo	Sanciones legales, pecuniarias, mala praxis, deshabilitación del servicio en algunos casos	2 Improbable	4 Mayor	ALTA	REDUCIR	Verificación de requisitos por talento humano y oficina jurídica	Talento Humano

	HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN RAFAEL DE ZARZAL E.S.E. VALLE DEL CAUCA NIT: 891900441-1	CÓDIGO: TH-AH-PL-02
		VERSIÓN: 01
	PLAN ESTRATÉGICO Y DE PREVISIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 04/01/2021
		TRD: PÁGINA: 18 de 39

		Inadecuado Manejo y Administración de las Historias Laborales	Inadecuada administración de las historias laborales	Desconocimiento de la normatividad en cuanto a la administración y manejo de las Historias Laborales.	Multas y sanciones disciplinarias	2 Improbable	4 Mayor	ALTA	REDUCIR	Lista de chequeo para verificar requisitos de cumplimiento en las historias laborales, verificación de requisitos en el total de historias laborales	Talento Humano
		Mal servicio por parte del talento humano de la institución.	Situaciones de inadecuado tratamiento de los usuarios en los diferentes servicios por parte de los empleados, generando inconformidad en los servicios prestados	1. Alta rotación del personal contratista; Delegación de funciones de recepción de quejas a las auxiliares o secretarías de los jefes de área o servicio. 2. Inconformidad del personal frente a sus superiores.	Deterioro en la prestación de servicios	2 Improbable	4 Mayor	ALTA	REDUCIR	1. Realizar inducción al personal que ingresa a la institución. 2. Diseñar estrategias de retención del personal ajustable a modificaciones 3. Establecer y socializar el conducto regular de la institución	Talento Humano

	HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN RAFAEL DE ZARZAL E.S.E. VALLE DEL CAUCA NIT: 891900441-1	CÓDIGO: TH-AH-PL-02
		VERSIÓN: 01
	PLAN ESTRATÉGICO Y DE PREVISIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 04/01/2021
		TRD: PÁGINA: 19 de 39

	Implementar los planes estratégicos e institucionales del área de Talento Humano, de manera eficiente y acorde a la normatividad vigente.	Impertinencia en las actividades propuestas en la planeación estratégica y previsión del Talento Humano	Se refiere a las situaciones generadas por la inadecuada planeación estratégica del talento humano ocasionando así la desorientación constante en la consecución de los objetivos institucionales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falencia en el diseño y aplicación de herramientas de diagnóstico situacional del talento humano en la E.S.E. 2. Planeación de un programa que no cumpla con la disponibilidad presupuestal. 3. Disminuir el valor asignado a otras actividades. 4. Aumento en la cantidad de personas involucradas. 5. Diseño de programas con actividades poco asertivas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación de un programa que no cumpla con la disponibilidad presupuestal. 2. Sobrecargas laborales en el nivel administrativo y asistencial ocasionando cansancio y estrés en el personal 3. Déficit en la planta de personal del hospital 4. Inasistencia a las capacitaciones programadas generando reprocesos. 5. Sobrecostos Quejas y sugerencias por parte del personal no gestionadas a tiempo. 6. El no cumplimiento de los objetivos estratégicos. 7. Realizar actividades que son necesarias pero que no estaban incluidas en el programa, o reducir las actividades a realizar 8. No estimar el alcance real de los programas de talento humano 	1 Rara vez	4 Mayor	MODERADA	REDUCIR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plantear estructuración en la planta de cargos de la E.S.E. 2. Estimar posibles variaciones del programa de bienestar social. 3. Aplicar encuestas de identificación de necesidades de bienestar. 4. Planificar con tiempo suficiente las actividades a realizar. 5. Aplicar encuestas de identificación de necesidades de capacitación. 6. Planificar en equipo con los líderes de procesos las capacitaciones del año 	Talento Humano
--	---	---	--	---	---	------------	---------	-----------------	---------	---	----------------

	HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN RAFAEL DE ZARZAL E.S.E. VALLE DEL CAUCA NIT: 891900441-1	CÓDIGO: TH-AH-PL-02
		VERSIÓN: 01
	PLAN ESTRATÉGICO Y DE PREVISIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 04/01/2021
		TRD: PÁGINA: 20 de 39

	<p>Elaborar oportunamente la liquidación de salarios, prestaciones sociales, aportes al Sistema General de Seguridad Social en Salud y parafiscales para efectuar el pago a los funcionarios vinculados a la planta de personal y demás obligaciones de pagos a terceros contraídas por la entidad, con el fin de garantizar el cumplimiento de las obligaciones laborales del Hospital Departamental San Rafael de Zarzal.</p>	<p>Errores parciales en la liquidación de nómina</p>	<p>Errores constantes que interfieren en el proceso de liquidación de nómina</p>	<p>1. Inconsistencias con el sistema empleado para la liquidación de nómina (problemas técnicos). 2. Error humano en la gestión de nómina.</p>	<p>Disgusto en el personal afectando el clima laboral</p>	<p>1 Rara vez</p>	<p>4 Mayor</p>	<p>MODERADA</p>	<p>REDUCIR</p>	<p>Monitorear antes de las fechas de corte el sistema empleado por la institución</p>	<p>Talento Humano</p>
--	---	--	--	--	---	-------------------	----------------	------------------------	----------------	---	-----------------------

	HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN RAFAEL DE ZARZAL E.S.E. VALLE DEL CAUCA NIT: 891900441-1	CÓDIGO: TH-AH-PL-02
		VERSIÓN: 01
	PLAN ESTRATÉGICO Y DE PREVISIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 04/01/2021
		TRD:
		PÁGINA: 21 de 39

7 DIAGNÓSTICOS

7.1 RESULTADOS MATRIZ GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO (GETH)

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en el diagnóstico de la gestión Estratégica del Talento Humano en el hospital. Para el entendimiento del comportamiento en la implementación de los elementos que conforman la política perteneciente al modelo integrado de planeación gestión (MIPG) se debe tener en cuenta la siguiente observación:

Puntaje	Nivel	Color
0 - 20	1	Dark Red
21 - 40	2	Red
41 - 60	3	Orange
61 - 80	4	Yellow
81 - 100	5	Green

Nivel Básico Operativo Bajo
Nivel Básico Operativo Medio
Nivel Básico Operativo Alto
Nivel Transformación
Nivel Consolidación

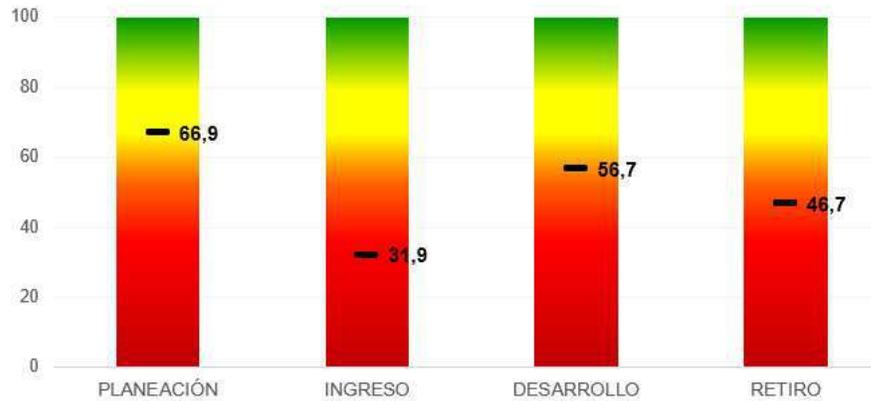
Calificación total



Esta Calificación corresponde al porcentaje de implementación de todos los elementos de la gestión estratégica del talento humano en el Hospital Departamental San Rafael de Zarzal E.S.E, como se evidencia la calificación es de 55,6 puntos lo que indica que la empresa se ubica en un nivel 3, nivel básico operativo alto y posiblemente con tendencia a presentar mejoría hacia un nivel de transformación.

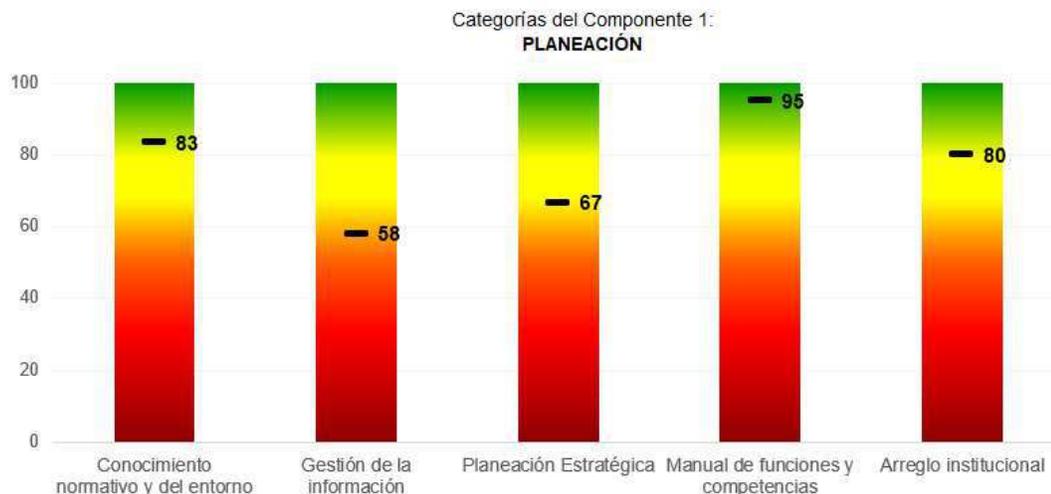
	HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN RAFAEL DE ZARZAL E.S.E. VALLE DEL CAUCA NIT: 891900441-1	CÓDIGO: TH-AH-PL-02
		VERSIÓN: 01
	PLAN ESTRATÉGICO Y DE PREVISIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 04/01/2021
		TRD: PÁGINA: 22 de 39

Calificación por componentes



Al observar el resultado por componente se evidencia un desequilibrio en los resultados esperados, aun así, el componente que presenta mayor avance es el de planeación el cual recopila los subcomponentes de los programas planteados desde la planificación estratégica y se alinean de manera significativa a los lineamientos de la función pública, encontrándose en un nivel de transformación lo cual es importante para la empresa.

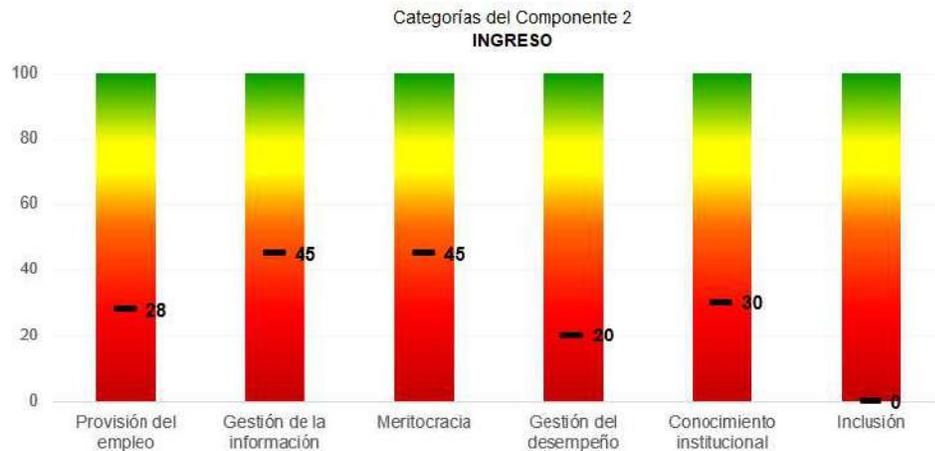
Calificación por categorías



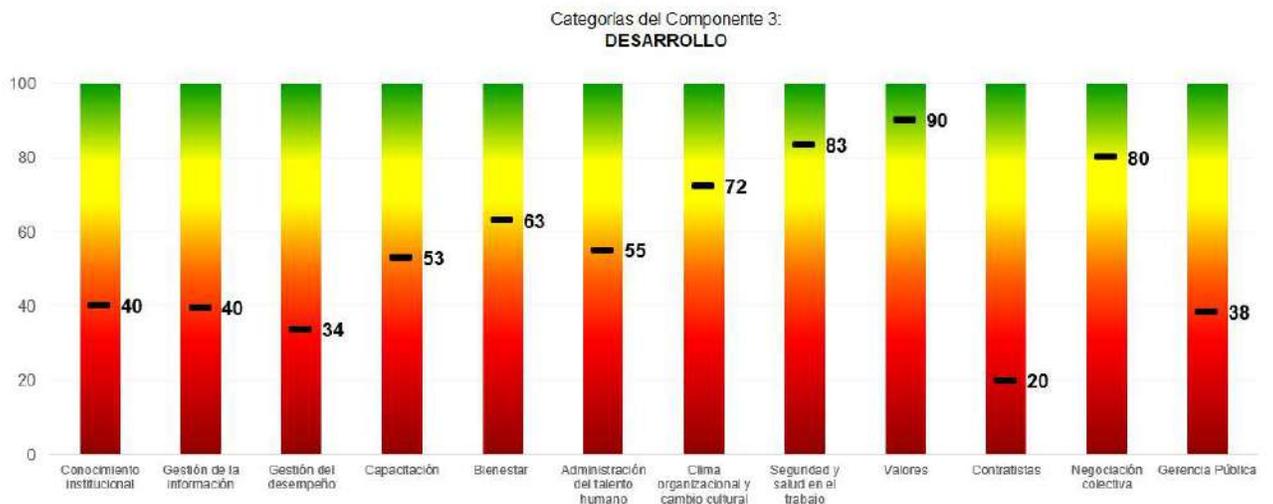
El componente de planeación presenta puntajes significativos, en los cuales se evidencia la tendencia hacia un nivel de consolidación, en la gestión de la información se obtiene un nivel básico operativo alto y se recomienda acceder a la información disponible del personal en las bases de datos en la institución para el diseño de planes que incluyan las rutas de crecimiento

	HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN RAFAEL DE ZARZAL E.S.E. VALLE DEL CAUCA NIT: 891900441-1	CÓDIGO: TH-AH-PL-02
		VERSIÓN: 01
	PLAN ESTRATÉGICO Y DE PREVISIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 04/01/2021
		TRD:
		PÁGINA: 23 de 39

y análisis de datos como lo dispone la matriz GETH en su apartado ruta filtro, en el cual se encuentran actividades sugeridas las cuales tienen que ver con la cultura de la calidad y la integridad, y el entender a las personas a través del uso de datos.



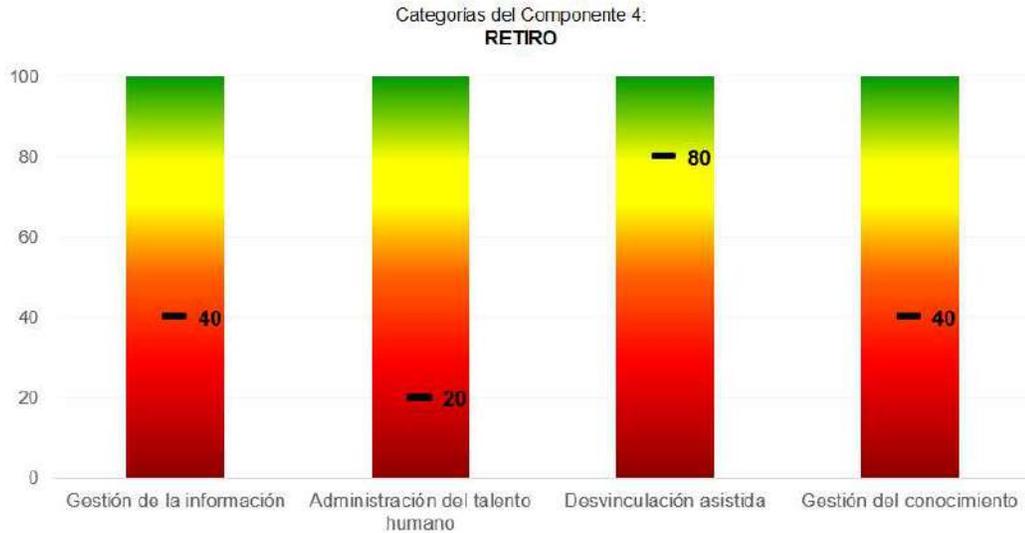
En esta ocasión el componente de ingreso se encuentra en un nivel básico operativo medio y se sugiere emprender acciones que estén señaladas en la ruta de la calidad, ruta del crecimiento y análisis de datos.



En la categoría desarrollo se presenta una fluctuación notoria en los resultados obtenidos, a destacar el subcomponente que se refiere a los procesos que involucra a los contratistas y a la gestión del desempeño identificando así la oportunidad de mejora; de esta manera se puede articular estas variables en acciones que contemplen todas las rutas de creación de valor, por ejemplo en capacitaciones que exponen temas de interés general que desarrollen conocimiento institucional, temas que incentiven el desempeño laboral, de igual manera

	HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN RAFAEL DE ZARZAL E.S.E. VALLE DEL CAUCA NIT: 891900441-1	CÓDIGO: TH-AH-PL-02
		VERSIÓN: 01
	PLAN ESTRATÉGICO Y DE PREVISIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 04/01/2021
		TRD:
		PÁGINA: 24 de 39

posibilitar los espacios de ocio y esparcimiento teniendo en cuentas las necesidades de bienestar ya identificadas.



Como se mencionó anteriormente el componente retiro requiere atención; en este se pueden adoptar estrategias que permitan que la gestión del talento humano sea factor clave en la satisfacción del personal que se desvincula del hospital.

	HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN RAFAEL DE ZARZAL E.S.E. VALLE DEL CAUCA NIT: 891900441-1	CÓDIGO: TH-AH-PL-02
		VERSIÓN: 01
	PLAN ESTRATÉGICO Y DE PREVISIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 04/01/2021
		TRD:
		PÁGINA: 25 de 39

7.2 RESULTADOS RUTAS DE CREACIÓN DE VALOR

RUTAS DE CREACIÓN DE VALOR			
RUTA DE LA FELICIDAD La felicidad nos hace productivos	69	- Ruta para mejorar el entorno físico del trabajo para que todos se sientan a gusto en su puesto	74
		- Ruta para facilitar que las personas tengan el tiempo suficiente para tener una vida equilibrada: trabajo, ocio, familia, estudio	68
		- Ruta para implementar incentivos basados en salario emocional	65
		- Ruta para generar innovación con pasión	67
RUTA DEL CRECIMIENTO Liderando talento	57	- Ruta para implementar una cultura del liderazgo, el trabajo en equipo y el reconocimiento	58
		- Ruta para implementar una cultura de liderazgo preocupado por el bienestar del talento a pesar de que está orientado al logro	58
		- Ruta para implementar un liderazgo basado en valores	62
		- Ruta de formación para capacitar servidores que saben lo que hacen	52
RUTA DEL SERVICIO Al servicio de los ciudadanos	49	- Ruta para implementar una cultura basada en el servicio	53
		- Ruta para implementar una cultura basada en el logro y la generación de bienestar	44
RUTA DE LA CALIDAD La cultura de hacer las cosas bien	54	- Ruta para generar rutinas de trabajo basadas en "hacer siempre las cosas bien"	52
		- Ruta para generar una cultura de la calidad y la integridad	56
RUTA DEL ANÁLISIS DE DATOS Conociendo el talento	46	- Ruta para entender a las personas a través del uso de los datos	46

En lo que tiene que ver con las rutas de creación de valor y su puntaje total, se recomienda enfatizar en la ruta del servicio al ser la que obtiene menor valor. En términos generales se puede decir que es necesario dirigir los esfuerzos hacia el empoderamiento del talento humano sobre sus funciones e incentivar en ellos el sentido de pertenencia por las empresas del Estado, de igual manera el diseño de estrategias que respondan de manera eficaz al cubrimiento de necesidades institucionales y del personal que presta sus servicios.

A continuación, se presentan las sub rutas a las que se identificaron con menor valor para así mismo señalar las actividades de gestión de manera sucinta.

	HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN RAFAEL DE ZARZAL E.S.E. VALLE DEL CAUCA NIT: 891900441-1	CÓDIGO: TH-AH-PL-02
		VERSIÓN: 01
	PLAN ESTRATÉGICO Y DE PREVISIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 04/01/2021
		TRD: PÁGINA: 26 de 39

Subruta	Actividades de gestión
Ruta para implementar una cultura basada en el logro y la generación de bienestar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan institucional de capacitación incluyendo la inducción y reinducción del personal. 2. Llevar a cabo labores de evaluación de desempeño de conformidad con la normatividad vigente. Además de establecer mecanismos de evaluación periódica de desempeño en torno al servicio al ciudadano 3. Cultura organizacional 4. Programas de incentivos 5. Día del Servidor Público: Programar actividades de capacitación y jornadas de reflexión institucional dirigidas a fortalecer el sentido de pertenencia, la eficiencia, la adecuada prestación del servicio, los valores y la ética del servicio en lo público y el buen gobierno. Así mismo, adelantar actividades que exalten la labor del servidor público.
Ruta para generar una cultura de la calidad y la integridad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar el Código de Integridad, en articulación con la identificación de los valores y principios institucionales; avanzar en su divulgación e interiorización por parte de todos los servidores y garantizar su cumplimiento en el ejercicio de sus funciones. 2. Propiciar mecanismos que faciliten la gestión de los conflictos por parte de los gerentes, de manera que tomen decisiones de forma objetiva y se eviten connotaciones negativas para la gestión. 3. Contar con mecanismos para transferir el conocimiento de los servidores que se retiran de la Entidad a quienes continúan vinculados 4. Gestionar y verificar la información en el SIGEP (Servidores Públicos y contratistas) 5. Contar con un mecanismo de información que permita visualizar en tiempo real la planta de personal y generar reportes, articulado con la nómina o independiente, diferenciando: Planta global y planta estructural, por grupos internos de trabajo, Tipos de vinculación, nivel, código, grado, Antigüedad en el Estado, nivel académico y género, Cargos en vacancia definitiva o temporal por niveles, Perfiles de Empleos, Personas con discapacidad, pre pensionados, cabezas de familia, pertenecientes a grupos étnicos o con fuero sindical,"

	HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN RAFAEL DE ZARZAL E.S.E. VALLE DEL CAUCA NIT: 891900441-1	CÓDIGO: TH-AH-PL-02
		VERSIÓN: 01
	PLAN ESTRATÉGICO Y DE PREVISIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 04/01/2021
		TRD: PÁGINA: 27 de 39

	<p>6. Recopilar y analizar la información proveniente de los siguientes diagnósticos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Matriz GETH - Rutas de creación de Valor - Necesidades de capacitación - Necesidades de bienestar - Análisis de la caracterización del talento humano - Resultados de la evaluación de desempeño y acuerdos de gestión. - Medición de clima organizacional - Detección de riesgo psicosocial - Encuesta de ambiente y desempeño institucional (EDI - DANE) - Acuerdos sindicales - Riesgos del proceso de Talento Humano - Otros diagnósticos"
<p>Ruta para entender a las personas a través del uso de los datos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proveer las vacantes definitivas oportunamente, de acuerdo con el Plan Anual de Vacantes. 2. Proveer las vacantes definitivas temporalmente mediante nombramientos provisionales, eficientemente. 3. Cumplimiento del Decreto 2011 de 2017 relacionado con el porcentaje de vinculación de personas con discapacidad en la planta de empleos de la entidad. 4. Contar con información confiable y oportuna sobre indicadores claves como rotación de personal (relación entre ingresos y retiros), movilidad del personal (encargos, comisiones de servicio, de estudio, reubicaciones y estado actual de situaciones administrativas), ausentismo (enfermedad, licencias, permisos), pre pensionados, cargas de trabajo por empleo y por dependencia y minorías étnicas. 5. Contar con información confiable sobre los Servidores que dados sus conocimientos y habilidades, potencialmente puedan ser reubicados en otras dependencias, encargarse en otro empleo o se les pueda comisionar para desempeñar cargos de libre nombramiento y remoción." 6. Llevar registros de todas las actividades de bienestar y capacitaciones realizadas, y contar con información sistematizada sobre número de asistentes y servidores que participaron en las actividades, incluyendo familiares.

	HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN RAFAEL DE ZARZAL E.S.E. VALLE DEL CAUCA NIT: 891900441-1	CÓDIGO: TH-AH-PL-02
		VERSIÓN: 01
	PLAN ESTRATÉGICO Y DE PREVISIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 04/01/2021
		TRD: PÁGINA: 28 de 39

8 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE BIENESTAR SOCIAL Y CAPACITACIÓN



	HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN RAFAEL DE ZARZAL E.S.E. VALLE DEL CAUCA NIT: 891900441-1	CÓDIGO: TH-AH-PL-02
		VERSIÓN: 01
	PLAN ESTRATÉGICO Y DE PREVISIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 04/01/2021
		TRD: PÁGINA: 29 de 39



8.1 ACTIVIDADES CON MAYOR PREDOMINANCIA POR ÍTEM EVALUADO

A continuación, se presentan las actividades con mayor número de elección que han sido seleccionadas por el personal en la encuesta de diagnóstico de necesidades de bienestar.

	HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN RAFAEL DE ZARZAL E.S.E. VALLE DEL CAUCA NIT: 891900441-1	CÓDIGO: TH-AH-PL-02
		VERSIÓN: 01
	PLAN ESTRATÉGICO Y DE PREVISIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 04/01/2021
		TRD: PÁGINA: 30 de 39

Actividades en las que le gustaría participar en su tiempo libre	
a. Deporte individual	
Natación	12
Otra	8
b. Deporte colectivo	
Futbol	7
Baloncesto	5
Bolos	6
c. Deporte autóctono	
Rana	15
Tejo	6
d. Actividades culturales	
Danzas	13
Talleres manuales	9
Cine	10
e. Actividades de autocuidado	
Aeróbicos	14
Yoga	6
Rumba	9

Participaría en jornadas de promoción y prevención	
Jornadas de vacunación	21
Jornadas de tamizaje	21
Semana de la salud	24

Actividades en las que le gustaría participar con su familia	
Actividades deportivas	
a. Deporte individual	
Natación	19
b. Deporte colectivo	
Futbol	6
Caminatas	14
c. Actividades recreativas	
Día del niño	6
Vacaciones recreativas	8
Halloween	6
Novenas navideñas	10

	HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN RAFAEL DE ZARZAL E.S.E. VALLE DEL CAUCA NIT: 891900441-1	CÓDIGO: TH-AH-PL-02
		VERSIÓN: 01
	PLAN ESTRATÉGICO Y DE PREVISIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 04/01/2021
		TRD:
		PÁGINA: 31 de 39

Priorización de actividades	
Actividades deportivas	7
Actividades recreativas	4
Actividades culturales	5
Actividades de autocuidado	2
Clima laboral	1
Programa de promoción y prevención de la salud	6
Pre pensionados	8
Ferías de vivienda	9
Actividades de integración	3
Actividades decembrinas y fechas especiales	10
Día de la familia	18
d. Actividades culturales	
Danzas	9
Celebración de actividades autóctonas	6
Ferías gastronómicas	9
Talleres manuales	9
Cine	6

	HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN RAFAEL DE ZARZAL E.S.E. VALLE DEL CAUCA NIT: 891900441-1	CÓDIGO: TH-AH-PL-02
		VERSIÓN: 01
	PLAN ESTRATÉGICO Y DE PREVISIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 04/01/2021
		TRD: PÁGINA: 32 de 39

8.2 CONOCIMIENTO DEL SISTEMA DE ESTÍMULOS DE LA INSTITUCIÓN

Sistema de estímulos	Programa de bienestar social	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	Sin respuesta	%
		Conoce el sistema de estímulos	17	77%	1	5%	1	5%		0%		0%	
El sistema de estímulos contribuye a incrementar su compromiso y desempeño	9	41%	6	27%	1	5%	2	9%	1	5%		9	41%
El sistema de estímulos favorece el mejoramiento del nivel de vida familiar	8	36%	7	32%	1	5%	1	5%	1	5%		10	45%
El programa de bienestar social contribuye a que su trabajo sea eficaz y productivo	6	27%	4	18%	3	14%	6	27%	2	9%		7	32%
Al realizar diferentes actividades de bienestar social busca la satisfacción personal de las necesidades de sus servidores	4	18%	2	9%	5	23%	4	18%	5	23%		8	36%
Está de acuerdo con el sistema de estímulos que otorga la entidad	8	36%	4	18%	2	9%	1	5%	3	14%		10	45%

8.3 CAPACITACIONES COMPLEMENTARIAS SOLICITADAS EN EL PROGRAMA DE BIENESTAR SOCIAL

No.	Nombre capacitación
1	Gastronomía
2	Actividades recreativas
3	Humanización
4	Talleres en sensibilización en valores
5	Cocina
6	Convivencia y auto crecimiento
7	Actividades deportivas
8	Bienestar social
9	Nutrición
10	Taller convivencia laboral

	HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN RAFAEL DE ZARZAL E.S.E. VALLE DEL CAUCA NIT: 891900441-1	CÓDIGO: TH-AH-PL-02
		VERSIÓN: 01
	PLAN ESTRATÉGICO Y DE PREVISIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 04/01/2021
		TRD: PÁGINA: 33 de 39

8.4 RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2020

En términos generales la evaluación de desempeño realizada a los empleados de carrera administrativa se llevó a cabo en el tiempo estipulado y los resultados fueron los siguientes:

En área asistencial el 45% obtuvo un resultado sobresaliente y el 55% obtuvo un resultado satisfactorio; en el área administrativa el 57% obtuvo el nivel sobresaliente y el 43% obtuvo un nivel satisfactorio.

8.5 RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Tras realizar la evaluación del clima laboral en la institución se pueden destacar los siguientes aspectos:

1. No se cuentan con resultados de evaluaciones previas realizadas en el hospital por lo tanto no se dispuso de una herramienta que permitiera hacer un paralelo entre periodos anteriores y la percepción que se tenía en el año 2020, es así como se aplica la herramienta construida por la función pública y se considera necesario aplicarla nuevamente y determinar si se han presentado mejorías.
2. Los resultados obtenidos reflejan un 75% de favorabilidad para el Hospital Departamental San Rafael de Zarzal E.S.E.; y aun así se recomienda fortalecer los lazos de amistad o por lo menos el trabajo en equipo, emplear estrategias que mejoren la comunicación en los diferentes niveles de la institución con el fin de disminuir los malos entendidos y la comunicación informal que ocasionan un mal clima laboral.
3. El hospital deberá hacer seguimiento al comportamiento de los empleados con el fin de identificar aquellos patrones que ocasionan la desviación del cumplimiento de objetivos institucionales a raíz de las relaciones interpersonales, de esta manera se podrán formular estrategias que aporten en los procesos institucionales.

8.6 RESULTADOS IDENTIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional del hospital se puede decir que es débil ya que a pesar del nivel productivo de la institucional la mayoría de los equipos de trabajo se encuentran alineados bajo los objetivos del área, aunque identifican la existencia de algunas

	HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN RAFAEL DE ZARZAL E.S.E. VALLE DEL CAUCA NIT: 891900441-1	CÓDIGO: TH-AH-PL-02
		VERSIÓN: 01
	PLAN ESTRATÉGICO Y DE PREVISIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 04/01/2021
		TRD: PÁGINA: 34 de 39

falencias; algunos empleados entrevistados manifiestan la existencia de la burocracia, además de afirmar la existencia de entidades que no se encuentran de acuerdo con las nuevas políticas de la gerencia.

En cuanto al reconocimiento por la institución como entidad pública tiene poca claridad sobre misión, visión y valores. A su vez algunos comportamientos del personal se han visto permeados por estructuras excesivamente burocráticas, por lo cual en ocasiones presentan resistencia al cambio propuesta por la gerencia. A pesar de lo mencionado anteriormente hay una gran proporción de empleados que conciben la institución como un lugar que se preocupa por mejor constantemente, la idea es que en el hospital la cultura organizacional sea fuerte.

9 ALCANCE

Los procesos de talento involucran a los servidores públicos de carrera administrativa, provisionalidad, periodo fijo y aquellos contratados por terceros que desempeñan funciones en el Hospital Departamental San Rafael de Zarzal E.S.E.

9.1 ESTRATEGIAS

En el período 2021-2023 se diseñarán estrategias encaminadas hacia el desarrollo integral del talento humano que presta sus servicios al hospital de tal manera que se impacte el ámbito laboral, personal y familiar contribuyendo al fomento de calidad de vida plena. En este orden de ideas se puede plantear el siguiente objetivo como punto de partida hacia el mejoramiento continuo a partir del servidor público.

Objetivo estratégico: Unificar los programas diseñados en la oficina de talento humano con los objetivos estratégicos del Hospital Departamental San Rafael de Zarzal E.S.E				
Meta: Realizar actividades acorde al plan de acción sugerido en la rutas de creación de valor público en la matriz GETH cumpliendo en un 90% de su ejecución.				
Línea base	Meta a largo plazo	Cumplimiento de metas por año		
		2021	2022	2023
Resultados obtenidos en la valoración de la matriz GETH 2020 en la	Cumplimiento del 90%	Puntaje: 60 Nivel: 4	Puntaje: 75 Nivel: 4	Puntaje: 85 Nivel: 5

	HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN RAFAEL DE ZARZAL E.S.E. VALLE DEL CAUCA NIT: 891900441-1	CÓDIGO: TH-AH-PL-02
		VERSIÓN: 01
	PLAN ESTRATÉGICO Y DE PREVISIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 04/01/2021
		TRD:
		PÁGINA: 35 de 39

política de talento humano Puntaje: 55,6 Nivel: 3				
--	--	--	--	--

Como se ha mencionado anteriormente en los objetivos específicos se determina estructurar y ejecutar los planes de capacitación, bienestar y plan anual de vacantes de manera tal que se gestione el talento humano y se lleven a cabo las actividades según el ciclo de vida del servidor público; así mismo se tendrá que analizar y reestructurar el área talento humano si es necesario validando y socializando manual de funciones y competencias de los cargos creando la cultura de hacer las cosas bien correspondiendo a la situación actual del hospital.

El gerente de la empresa y el subdirector administrativo podrán evaluar el grado de cumplimiento de las metas trazadas por año con el fin de determinar si las estrategias están siendo eficientes y así diseñar nuevas acciones que permitan obtener los resultados en el periodo gerencial.

9.2 PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO

En este componente se presentan las vacantes a diciembre de 2020 en la empresa, su provisión está estrechamente relacionada con la disposición presupuestal; y en concordancia al oficio No.1497-2020 del 19 de octubre de 2020 en el cual se fundamente el motivo por el cual no se ha realizado el proceso de provisión de vacantes y se aclara que El Hospital Departamental San Rafael de Zarzal E.S.E, no cuenta con los recursos necesarios para cofinanciar los procesos de selección que lleva a cabo la CNSC; por tanto, su disposición en su momento se hará de manera objetiva con la consecución del plan de gestión gerencial para el periodo 2020-2023.

siguientes:

NIVEL	TOTAL	
ASISTENCIAL	20	63%
TECNICO	3	9%
PROFESIONAL	9	28%
TOTAL	32	100%

	HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN RAFAEL DE ZARZAL E.S.E. VALLE DEL CAUCA NIT: 891900441-1	CÓDIGO: TH-AH-PL-02
		VERSIÓN: 01
	PLAN ESTRATÉGICO Y DE PREVISIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 04/01/2021
		TRD: PÁGINA: 36 de 39

10 PLANES TEMÁTICOS

10.1 PLAN DE PREVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En cuanto a la previsión de empleos en la empresa se cuenta con un mecanismo informal por medio del cual se disponen de los cargos según la necesidad operacional, siguiendo los lineamientos normativos; además de tener presente el perfil profesional, experiencias asociadas y competencias requeridas por los cargos.

10.2 PLAN DE VACANTES

Para dar cumplimiento al plan anual de vacantes se debe tener claridad de las vacantes existentes en la institución igualmente de las listas de elegibles según información de la comisión nacional del servicio civil o si no es el caso, el gerente cumpliendo con sus atribuciones legales dispondrá de la provisión temporal según considere necesario teniendo en cuenta los requerimientos del cargo.

10.3 PLAN DE BIENESTAR SOCIAL

Es importante mencionar la importancia de forjar una cultura de gestión del cambio en la cual se prepare al personal para adquirir comportamientos basados en los valores del servidor público ya que prima la necesidad de definir la cultura organizacional que caracterizará al Hospital Departamental San Rafael de Zarzal y así encaminar las actividades que serán complementarias que propiciarán espacios de esparcimiento, desarrollo integral el cual forjará además relaciones humanas respetuosas y duraderas.

Siguiendo las recomendaciones presentadas al diligenciar la matriz GETH y las demás herramientas de diagnóstico, se habilitarán estrategias que contengan incentivos a los equipos de trabajo y de esta manera forjar el trabajo en equipo y no el individualismo, fortalecer los canales de comunicación interna debe ser una prioridad, así mismo se aplicará el análisis de la información disponible para actuar según requerimientos específicos.

En modo de sugerencia dictada por la gerencia se diseñarán estrategias que permitan establecer el ADN institucional, participando de la mano de las nuevas reestructuraciones a realizar ya que las acciones deberán permear en el talento humano sin que afecte su bienestar en la institución.

	HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN RAFAEL DE ZARZAL E.S.E. VALLE DEL CAUCA NIT: 891900441-1	CÓDIGO: TH-AH-PL-02
		VERSIÓN: 01
	PLAN ESTRATÉGICO Y DE PREVISIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 04/01/2021
		TRD: PÁGINA: 37 de 39

10.4 PLAN DE CAPACITACIÓN (INDUCCIÓN, REINDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO)

MIPG establece que en las empresas del Estado se deberá gestionar la información, por tal motivo se diseña el plan institucional de capacitación (PIC); en esta ocasión se presenta la manera en que la empresa ha decidido estructurar sus procedimientos relacionados a la capacitación del personal.

A pesar de que en la institución anualmente oferta más de 100 capacitaciones al personal, no todas estas pertenecen al plan de capacitación ya que en el transcurso del año surgen capacitaciones obligatorias. En esta ocasión no dejarán de capacitarse al personal en temas específicos del área, pero se planificará de tal manera que se permita priorizar las capacitaciones solicitadas por el jefe del área, gerente y las identificadas por el personal.

10.5 PLAN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

Responder a la ejecución de los estándares mínimos del sistema general de gestión de seguridad y salud en el trabajo de manera significativa garantizando la seguridad del personal dentro de la institución no dejará de ser una prioridad. En esta oportunidad se dispondrá de información precisa a raíz de la aplicación de la batería de riesgo psicosocial y examen médico ocupacional, herramientas que permite identificar el estado de morbilidad del personal y exposición de estrés en el puesto de trabajo de tal manera que se puedan tomar medidas que mejoren la estancia y experiencia en la institución.

11 CÓDIGO DE INTEGRIDAD

Son conductas homogéneas para todos los servidores públicos del país, convirtiéndose así en una guía de comportamiento en el servicio público que involucra cinco valores los cuales son:

- ✓ Honestidad
- ✓ Respeto
- ✓ Compromiso
- ✓ Justicia
- ✓ Diligencias

Teniendo en cuenta que en el hospital las acciones en pro de consolidar el código de integridad no han sido lo suficientemente fuertes, en esta ocasión se plantea diseñar el plan de trabajo y plan de implementación el cual puede ser desarrollado por los grupos focales de la institución, además se seguirán aprovechando los espacios de socialización y participación de los funcionarios para divulgar y fomentar el código de integridad.

Al momento de afianzar la cultura organizacional de tendrá en cuenta el código de integridad para vincular actividades que consoliden el valor del servicio público en el talento humano de la institución.

	HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN RAFAEL DE ZARZAL E.S.E. VALLE DEL CAUCA NIT: 891900441-1	CÓDIGO: TH-AH-PL-02
		VERSIÓN: 01
	PLAN ESTRATÉGICO Y DE PREVISIÓN DE TALENTO HUMANO	FECHA: 04/01/2021
		TRD:
		PÁGINA: 38 de 39

12 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

12.1 INDICADORES DE TALENTO HUMANO

La oficina de talento humano dispone de indicadores que permiten llevar el seguimiento a los objetivos y actividades planteadas mes a mes los cuales evalúa la funcionalidad del programa de bienestar social e incentivos, el plan institucional de capacitación y el programa de inducción general, a continuación, se describen los indicadores a emplear:

- **Nivel de cumplimiento de las capacitaciones programadas:** Número de capacitaciones programadas / Total capacitaciones ofertadas *100
- **Cobertura de las capacitaciones:** Número de personas capacitadas / Total personas convocadas a la capacitación *100
- **Eficacia del programa de bienestar social e incentivos:** Número de actividades realizadas / Número de actividades programadas *100
- **Cobertura del programa de bienestar social e incentivos:** Número de funcionarios impactados / Número de funcionarios contratados *100
- **Ejecución del presupuesto del programa de bienestar social e incentivos:** Presupuesto ejecutado / Total del presupuesto *100
- **Cobertura del programa de inducción general:** Número de personal inducido / Número de personal contratado *100

	HOSPITAL DEPARTAMENTAL SAN RAFAEL DE ZARZAL E.S.E. VALLE DEL CAUCA NIT: 891900441-1	CÓDIGO: TH-AH-PL-02
		VERSIÓN: 01
		FECHA: 04/01/2021
	PLAN ESTRATÉGICO Y DE PREVISIÓN DE TALENTO HUMANO	TRD:
PÁGINA: 39 de 39		

13 BIBLIOGRAFÍA

- <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=91638>
- https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/el-departamento-administrativo-de-la-funcion-publica-dafp-lo-define-como-las-actividades-destinadas-a-la-prevencion-y-control-de-las-enfermedades-prof/28585938#:~:text=Sectorial%20e%20Institucional-,El%20Departamento%20Administrativo%20de%20la%20Funci%C3%B3n%20P%C3%ABblica%20%E2%80%93%20DAFP%2C%20lo%20define,ambientales%20f%C3%A Dsicos%2C%20qu%C3%ADmicos%20o%20biol%C3%B3gicos.
- <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587425/35003993/4.PDF/9eef60cb-cfcd-e6f7-a350-accb72b23cb3?t=1544563692214>

Elaboro: Carol Tatiana Núñez Mosquera – Asesora de talento humano
 Reviso: Yesid Alberto Cuero Caicedo – Asesor de Planeación
 Aprobó: Julián Andrés Correa Trujillo – Gerente E.S.E