

**PROPUESTA DEL PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN, CASO:
HOSPITAL GONZALO CONTRERAS, LA UNIÓN VALLE DEL CAUCA**

ESTEBAN GÓMEZ OQUENDO

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE CARTAGO
2017**

**PROPUESTA DEL PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN, CASO:
HOSPITAL GONZALO CONTRERAS, LA UNIÓN VALLE DEL CAUCA**

ESTEBAN GÓMEZ OQUENDO

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Administrador de Empresas**

Esp. Luz Stella Jaramillo Ochoa
Directora

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE CARTAGO
2017

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Cartago, 13 noviembre 2017

CONTENIDO

pág.

INTRODUCCIÓN	11
1. EL PROBLEMA	13
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	13
1.1.1 Formulación de la pregunta problema.	15
1.1.2 Sistematización.	15
1.2 OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICO	15
1.2.1 Objetivo general.	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	15
1.4 HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN.....	17
1.4.1 Impacto en la sociedad.....	19
1.5 VISIÓN, MISIÓN Y VALORES.....	20
1.5.1 Visión.....	20
1.5.2 Misión.	20
1.5.3 Valores.	20
1.6 DISEÑO METODOLÓGICO	21
2. MARCO REFERENCIAL	26
2.1 MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL	26
2.2 MARCO LEGAL.....	40
2.2.1 Decreto Ley 1567 de 1998.	40
2.2.2 Ley 909 de 2004.....	40
2.2.3 Decreto 1083 de 2015.	41
2.2.4 Decreto 1227 de 2005.....	42
2.2.5 Decreto 4665 de 2007.	43
2.2.6 Decreto 2539 de 2005.	44
2.2.7 Sentencia Corte Constitucional C-1163 de 2000.....	44

2.2.8 Guía para la Formulación del Plan Institucional de Capacitación (PIC)	44
2.2.9 Plan Nacional de Formación y Capacitación para el Desarrollo de Competencias Y Profesionalización del Servidor Público 2017.	44
3. RESULTADOS	47
3.1 DIAGNÓSTICO	64
3.1.1 Antecedentes recientes.	64
3.1.2 Benchmarking.	66
3.1.3 Breve presentación de la entidad.	67
3.1.2 Aporte disciplinar de la administración de empresas.	80
3.2 PLAN DE ACCIÓN	83
4. CONCLUSIONES	87
5. RECOMENDACIONES	90
BIBLIOGRAFIA	95
ANEXOS	97

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1 metodología acción-participación	23
Tabla 2 Temáticas del marco teórico.....	28
Tabla 3 Efectos de los procesos de modernización en las empresas colombianas	31
Tabla 4 Diferenciación de conceptos según el Estado colombiano	36
Tabla 5 Entidades que conforman la red interinstitucional de capacitación	37
Tabla 6 Fases para la construcción del PIC	39
Tabla 7 Matriz de impacto legal.....	45
Tabla 8 Procedimiento Operativo Estándar	47
Tabla 9 Herramienta de seguimiento y control	53
Tabla 10 Resultado temáticas de capacitación requeridas	54
Tabla 11 Altos directivos capacitados por la ESAP	59
Tabla 12 Servidores capacitados por el DAFP	59
Tabla 13 Comparativo prácticas de gestión del Talento Humano	61
Tabla 14 Nuevas prácticas de gestión del Talento Humano	62
Tabla 15 Entidades que construyeron el PIC 2016	65
Tabla 16 Benchmarking, qué es y qué no es	67
Tabla 17 División personal de la entidad.....	70
Tabla 18 Portafolio de servicios Hospital Gonzalo Contreras.....	71
Tabla 19 Consolidado actual de necesidades de capacitación	76
Tabla 20 Estado actual de las capacitaciones.....	79
Tabla 21 Diferenciación entre disciplinas con respecto a la concepción de la capacitación	81
Tabla 22 Plan de acción pasantías laborales	83
Tabla 23 Estructura de la planeación estratégica del Talento Humano.....	91
Tabla 24 Políticas de gestión del Talento Humano estipuladas en el MECI.....	94
Tabla 25 Formato detección de necesidades	98
Tabla 26 Formato prioridades de capacitación.....	99
Tabla 27 Conformación de equipos (parte I)	100
Tabla 28 Conformación de equipos (parte II)	101
Tabla 29 Formato entrevista semi-estructurada visión institucional e historia	105
Tabla 30 Encuesta descripción del cargo	107
Tabla 31 Formato perfiles del cargo del Hospital Gonzalo Contreras	111
Tabla 32 Formato entrevista semi-estructurada prácticas de Talento Humano	114
Tabla 33 Formato entrevista semi-estructurada diferenciación del concepto de capacitación	116
Tabla 34 Encuesta de satisfacción de la capacitación	118
Tabla 35 Cronograma estimado para el 2018 ejecución de capacitaciones... ..	119
Tabla 36 Agrupación de necesidades de capacitación.....	120
Tabla 37 Descripción del problema de aprendizaje	121

Tabla 38 Objetivos de aprendizaje y participantes por área para recibir las temáticas de capacitación.....	122
Tabla 39 Perfil del cargo servicios generales	123
Tabla 40 Perfil del cargo APS.....	124
Tabla 41 Perfil del cargo Higienista Oral	125
Tabla 42 Perfil del cargo Almacenista	126
Tabla 43 Perfil del cargo Gestión documental	127
Tabla 44 Perfil del cargo auxiliar de sistemas	128
Tabla 45 Perfil del cargo Auxiliar de laboratorio	129
Tabla 46 Perfil del cargo Auxiliar de farmacia	130
Tabla 47 Empleos vacantes inscritos en carrera administrativa	143
Tabla 48 Plan anual de vacantes Hospital Gonzalo Contreras para el año 2018	144
Tabla 49 Diario de campo Labores operativas	156
Tabla 50 Diario de campo, objetivo: desarrollar las fases que comprenden la construcción del PIC	160
Tabla 51 Diario de campo, objetivo: elaboración del POE	164
Tabla 52 Diario de campo, objetivo: realización del Benchmarking.....	165

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1 Modelo de Katz y Kahn	27
Figura 2 Estructura Procedimiento Operativo Estándar	49
Figura 3 Madurez del Benchmarking	63
Figura 4 Fases para la construcción del Benchmarking.....	66
Figura 5 Organigrama del Hospital Gonzalo Contreras	68
Figura 6 Organigrama de la entidad mostrando las áreas intervenidas	69
Figura 7 Ejecución de capacitaciones.....	75
Figura 8 Etapas del proceso de la planeación estratégica del Talento Humano	93

LISTA DE IMÁGENES

	pág.
Imagen 1 Evidencias fotográficas socialización del PIC.....	102
Imagen 2 Evidencias fotográficas socialización del PIC.....	103
Imagen 3 Evidencias fotográficas socialización del PIC.....	104
Imagen 4 Folleto informativo del Plan Institucional de Capacitación dado a los funcionarios de la entidad.	112
Imagen 5 Formato listado de asistencia.....	113

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A Formato detección de necesidades.....	98
Anexo B Formato prioridades de capacitación.....	99
Anexo C Conformación de equipos (parte I)	100
Anexo D Conformación de equipos (parte II)	101
Anexo E Evidencias fotográficas socialización del PIC.....	102
Anexo F Formato entrevista semi-estructurada visión institucional e historia	105
Anexo G Encuesta descripción del cargo	107
Anexo H Formato perfiles del cargo del Hospital Gonzalo Contreras	111
Anexo I Folleto informativo del Plan Institucional de Capacitación dado a los funcionarios de la entidad.	112
Anexo J Formato lista de asistencia	113
Anexo K Formato entrevista semi-estructurada prácticas de Talento Humano	114
Anexo L Formato entrevista semi-estructurada diferenciación del concepto de capacitación	116
Anexo M Encuesta de satisfacción de la capacitación.....	118
Anexo N Cronograma estimado para el 2018 ejecución de capacitaciones ..	119
Anexo O Agrupación de necesidades de capacitación	120
Anexo P Descripción del problema de aprendizaje.....	121
Anexo Q Objetivos de aprendizaje y participantes por área para recibir las temáticas de capacitación.....	122
Anexo R Perfil del cargo servicios generales	123
Anexo S Perfil del cargo APS.....	124
Anexo T Perfil del cargo Higienista Oral	125
Anexo U Perfil del cargo Almacenista	126
Anexo V Perfil del cargo Gestión documental	127
Anexo W Perfil del cargo auxiliar de sistemas	128
Anexo X Perfil del cargo Auxiliar de laboratorio	129
Anexo Y Perfil del cargo Auxiliar de farmacia	130
Anexo Z Plan de incentivos adoptado por la entidad producto del Benchmarking	131
Anexo AA Plan anual de vacantes presentado a la entidad	142
Anexo BB Plan de bienestar adoptado por la entidad	145
Anexo CC Diario de campo Labores operativas	156
Anexo DD Diario de campo, objetivo: desarrollar las fases que comprenden la construcción del PIC	160
Anexo EE Diario de campo, objetivo: elaboración del POE	164
Anexo FF Diario de campo, objetivo: realización del Benchmarking.....	165

INTRODUCCIÓN

Este documento fue construido bajo la modalidad de pasantías o prácticas laborales y contiene la propuesta del Plan Institucional de Capacitación (PIC) correspondiente al Hospital Gonzalo Contreras de La Unión Valle del Cauca, dicho esto es válido aclarar que en el sector público colombiano la capacitación es entendida como un complemento específico de algún campo del conocimiento para aplicarlo en el corto plazo, y se considera que las instituciones prestadoras del servicio de salud deben contar con funcionarios plenamente preparados.

Además cuando se habla de un Hospital, se habla de una gama de servicios dirigidos al cliente ciudadano, y para cumplirlos con la calidad, eficiencia, oportunidad y transparencia, se requiere de diseñar, operar, mejorar procesos y productos con el trabajo competente de los servidores, este es uno de los aspectos que componen la importancia de implementar un Plan Institucional de Capacitación (PIC), ya que no solo se beneficia la sociedad (al contar con personal competente para prestar el servicio de salud integral) sino que la misma entidad emprende la ruta para el mejoramiento continuo. Sin mencionar la importancia que implícitamente tiene una entidad que le ofrece a su personal oportunidad de contribuir a partir de conocimientos adquiridos.

Como ya se ha expresado este trabajo se realizó bajo la modalidad de pasantías, por consiguiente la metodología empleada es la acción-participación, por la sencilla razón de que cada aspecto desarrollado en la propuesta del PIC es con base en la experiencia vivida al interior de la organización. Adicionalmente se detalla el plan de acción o intervención especificando las actividades y fases que comprende la construcción del documento.

Por lo anterior, se busca darle cumplimiento al objetivo de apoyar el área de gestión del Talento Humano en consecución de un documento que funcione como solución a los requerimientos o necesidades de capacitación de cada área del Hospital Gonzalo Contreras, y de esta manera contribuir al fortalecimiento de las habilidades, destrezas, capacidades, valores y competencias fundamentales de los servidores públicos.

Además se cuenta con un diagnóstico empresarial específico para el área funcional llamada personal, donde se realiza un Benchmarking para adoptar nuevas prácticas de gestión del Talento Humano, también se evidencia una inconformidad y contrariedad por parte de los empleados de la entidad al no ser solventadas sus necesidades de capacitación, donde la principal causa es la ausencia de un documento o plan que estructure y tome en cuenta todos los requerimientos solicitados, donde la consecuencia es la afectación del servicio prestado hacia la comunidad.

Por otra parte se trata de darle un alcance integral al Plan Institucional de Capacitación, es decir, que todos los funcionarios participen, lo que no fue posible debido a limitaciones de información y disponibilidad por parte de algunas dependencias de la entidad.

Por último la principal aplicación de esta propuesta está orientada hacia los puestos de trabajo de los funcionarios, en otras palabras, que con la participación de la temática de capacitación requerida se logre implementar el conocimiento para el mejoramiento del puesto de trabajo.

1. EL PROBLEMA

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La administración de empresas es una ciencia que ha venido evolucionando integralmente, es decir, todos los componentes que hacen parte de cualquier organización (departamentos, recursos, personas, tecnología, entradas, etc.) han tenido ciertos cambios sustanciales, que implican modificar la forma de realizar procesos y procedimientos, lo anterior no quiere decir que la administración del siglo pasado estaba errada o desencaminada, simplemente estos cambios ocurren ya sea por el paso del tiempo o por avances culturales, tecnológicos, informáticos, nuevas necesidades del mercado, cambios de paradigmas, surgimiento de teorías.

Sea cual fuere la razón, en todos los casos la manera de administrar en comparación de varias décadas atrás no es la misma, además es insoslayable expresar la transformación con este nuevo siglo XXI, repleto de innovación, y es que la forma de gestionar va de la mano con los cambios sociales de un país, región, ciudad o municipio, para atender lo que en administración se llama trascender no sólo las necesidades propias de la empresa, sino que el contacto con el entorno, la comunidad y las personas juegan un papel importante para el desarrollo y bienestar de una sociedad.

En consonancia con el desarrollo y bienestar de una sociedad aparece dentro de la administración un factor importante llamado personas, que en el ámbito empresarial se denominan empleados de cualquier tipo de entidad, y para gestionar esas personas se crea el departamento del Talento Humano, aunque en Colombia el paradigma consistía en qué si una dependencia no aportaba valor a la organización tiende a desaparecer, pensamiento que ha venido modificándose.

Calderón, G. [1] explica que en este nuevo siglo tres elementos se conjugan para dar una nueva perspectiva de lo humano en la organización: primero, el reconocimiento del saber cómo fuente importante en la generación de riqueza; segundo, la valoración de los activos intangibles (conocimiento) que se encuentran en las personas como elemento básico en la formulación de estrategias empresariales y, tercero, el surgimiento de una nueva teoría de la estrategia, que reconoce el papel de los recursos y las capacidades internas de las empresas.

Por otra parte el gobierno colombiano y sus entidades públicas a partir del decreto 1567 de 1998 [2] inician una política de gestión de Talento Humano, creando el sistema nacional de capacitación para todos los funcionarios públicos,

¹ CALDERÓN, G. La Gestión Humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. En: Cuadernos de Administración, Pontificia Universidad Javeriana Bogotá. 2006. pág. 9-55.

² COLOMBIA. MINISTERIO DE HACIENDA Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS. Decreto 1567 (5 de agosto 1998). por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado. Diario oficial. Bogotá, D.C., 1998. no. 43358. 14 p.

y dentro de este sistema se encuentra el Plan Institucional de Capacitación (PIC) que deben aplicar todas las entidades públicas. Como la naturaleza del sector público del Estado es prestar los servicios colectivos que requiere la sociedad (salud, justicia, educación etc.) es misión de la administración pública velar y satisfacer dichas necesidades de sus ciudadanos para alcanzar el desarrollo y bienestar.

Se debe agregar que los hospitales como Empresas Sociales del Estado no escapan a esta normativa, es pertinente aclarar que según la organización mundial de la salud (OMS), un Hospital es una “parte integrante de una organización médica y social, cuya misión es proporcionar a la población asistencia médica y sanitaria tanto curativa como preventiva, y cuyos servicios externos se irradian hasta el ámbito familiar”. Y para prestar este importante servicio se tiene que contar con un personal idóneo y capacitado que cumpla la misión esencial con la sociedad.

Lo dicho hasta aquí supone que el Estado para cumplir sus objetivos con la sociedad maneja entidades públicas que se conforman por personas, y que esas personas dentro del marco de la administración requieren ser gestionadas, ¿por quién? Por la dirección de Recursos Humanos.

Precisamente en este punto se integra el Plan Institucional de Capacitación (PIC) que el Hospital Gonzalo Contreras E.S.E del municipio La Unión Valle Del Cauca no tiene implementado, por razones presupuestales o porque simplemente como lo expresa la ESAP (Escuela Superior de Administración Pública) que más del 90% de las entidades públicas no realiza ningún tipo de evaluación para medir el aporte de la capacitación a la mejora institucional, generando así un desconocimiento sobre el valor de la capacitación en las entidades públicas; y que de esas entidades encuestadas el 86% determinaron como poco efectivas las capacitaciones, ya que no encontraron que estas generaran conocimientos prácticos. [3]

Por consiguiente, dentro de la entidad se logra percibir cierto nivel de inconformidad y contrariedad por parte de las diferentes dependencias del Hospital, en otras palabras no se atienden sus necesidades de capacitación que permitan desarrollar mejores competencias en los empleados prestadores del servicio.

La consecuencia es un personal condicionado en la expansión del conocimiento en relación a sus funciones, es decir el personal del Hospital tiene obligación de estar en constante aprendizaje para el desarrollo de las funciones que el puesto de trabajo demanda, al no ser solventado este aprendizaje se disipa el mejoramiento continuo que debe cumplir la entidad.

³ PLAN NACIONAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO Y LA PROFESIONALIZACIÓN DEL SERVIDOR PÚBLICO [online, archivo pdf]. Bogotá D.C: ESAP, marzo 2017 [citado 4 sep, 2017]. Disponible en: www.funcionpublica.gov.co

1.1.1 Formulación de la pregunta problema. ¿Cómo realizar una propuesta del Plan institucional de Capacitación en el Hospital Gonzalo Contreras de la Unión Valle del Cauca para el año 2018?

1.1.2 Sistematización. ¿Cómo contribuir al mejoramiento de los puestos de trabajo de los funcionarios que se incluyen en la propuesta del Plan Institucional De Capacitación?

¿Cuáles son las necesidades de capacitación que los funcionarios pueden aplicar directamente en los puestos de trabajo?

¿Cómo coadyuvar a la planeación estratégica del Talento Humano de la entidad Hospital Gonzalo Contreras?

¿Cómo adoptar mejores prácticas de la gestión del Talento Humano que aporten valor a la organización hospital Gonzalo contreras?

1.2 OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICO

1.2.1 Objetivo general. Formular una propuesta del Plan Institucional de Capacitación (PIC) en el Hospital Gonzalo Contreras E.S.E del municipio La Unión Valle del Cauca para el año 2018, con el fin de apoyar la gestión del área de Talento Humano.

1.2.2 Objetivos específicos.

- A) Desarrollar las fases que comprenden la construcción del PIC, para el mejoramiento de los puestos de trabajo y la estrategia del área de Talento Humano en el Hospital Gonzalo Contreras.
- B) Elaborar el Procedimiento Operativo Estándar POE correspondiente al Plan Institucional de Capacitación, para que funcione como un aporte de herramienta administrativa de calidad en el Hospital Gonzalo Contreras.
- C) Realizar un Benchmarking de las funciones de gestión del Talento Humano para adaptar las mejores prácticas que aporten valor a la entidad Hospital Gonzalo Contreras.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Las prácticas de gestión de Talento Humano (*) en Colombia en los últimos tiempos han venido tomando mayor protagonismo, antes las funciones del departamento se limitaban a atender procesos de selección, contratación, evaluación y remuneración; ahora se trata de darle un enfoque más productivo desde la perspectiva del aporte que pueden realizar las personas, en otras palabras se agregan funciones como crear planes de carrera y formación para el

* Para este trabajo entiéndase el concepto de gestión de Recursos Humanos, departamento de Talento Humano, departamento de Recurso Humano y área de Recursos Humanos con la misma significancia, así en la práctica exista la mínima diferenciación.

personal, capacitaciones, evaluaciones de competencias, planes de Talento Humano que involucren la participación, etc.

Ahora bien, si se habla del sector público se habla de servicios (salud, justicia, educación, vivienda, etc.) y el principal interés del Estado es prestar estos servicios a través de las entidades públicas con calidad.

Lo anterior quiere decir que las entidades públicas tienen el deber de entregar productos y servicios al cliente ciudadano, con la calidad, eficiencia, oportunidad y transparencia que demanda su misión institucional y, para lograrlo, requieren de diseñar, operar, mejorar procesos y productos con el trabajo competente de sus trabajadores, he aquí uno de los aspectos que componen la importancia de implementar un Plan Institucional de Capacitación (PIC) ya que las organizaciones deben facilitar a sus empleados oportunidades de aprendizaje que fortalezcan el desarrollo de las competencias requeridas para el desempeño exitoso en los contextos sociales, normativos y tecnológicos de las entidades públicas.

Otro aspecto que compone la importancia de implementar un Plan Institucional de Capacitación (PIC) es que se fortalece y mejora la gestión pública; Zuvanic, Iacovello y Rodríguez, [4] destacan la importancia de contar con un cuerpo de servidores públicos fortalecido como pilar para garantizar un sistema social democrático, una institucionalidad pública y un aparato estatal consolidado; dado que su rol es asegurar la coherencia y continuidad de las políticas públicas.

Con respecto a la importancia de la capacitación, en Colombia el Plan Nacional de Formación y Capacitación del 2017 expresa que la formación, y el entrenamiento del Talento Humano al servicio del Estado Colombiano juega un papel importante y estratégico en la generación de una buena cultura organizacional.

Con el PIC se busca entonces que las entidades públicas evolucionen mostrando mejores niveles de integridad (mejoramiento continuo), eficiencia y efectividad, por lo que se requiere fortalecer las competencias y capacidades necesarias en los servidores públicos, pues son estos la representación del Estado, y a través de su gestión poder responder de forma innovadora a los grandes retos económicos y sociales tales como la construcción de la paz, el aumento de los niveles de equidad y el fortalecimiento de la institucionalidad pública en todos los territorios.

Hasta aquí se ha hablado de la importancia de los planes de capacitación y como impactan en la institución y prestación del servicio, cabe resaltar que el PIC por ley es de obligación implementarlo en todas las entidades del gobierno Colombiano, ahora se aborda otro aspecto importante que comprende los planes de formación, y es cómo impactan en la integridad de la persona para este caso

⁴ ZUVANIC, IACOVELLO Y RODRÍGUEZ. Evolución de la función pública latinoamericana en perspectiva comparada. En: XVIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública (4: 29-01 noviembre 2013: Montevideo, Uruguay). 26 p.

el empleado público, el siguiente punto trata de cómo el PIC no sólo mejora la institución sino la profesionalización del servidor público.

Las políticas de capacitación que propone el Estado parten de una premisa básica, que las personas no son recipientes vacíos en los que se depositan los conocimientos ya hechos y elaborados, y que desempeñan un papel pasivo de simples receptores de información que después deben repetir, por esta razón el departamento de Talento Humano estudia constantemente la manera de tener un personal competente y que aporte valor a la organización, esto se articula con el Plan Institucional de Capacitación apostándole a mejorar tanto la institución como el aprendizaje y conocimientos individuales de las personas que la conforman.

Por lo antes expuesto el PIC comprende una fase de detección de necesidades por grupos o dependencias, que después se traducen en un plan de aprendizaje individual donde el empleado está siendo beneficiado de un nuevo conocimiento o refuerzo del mismo.

En general cualquier capacitación es importante por los beneficios que trae implícito aplicar un nuevo conocimiento dentro del puesto de trabajo, no solo se mejora el servicio de salud dirigido a la sociedad con funcionarios altamente preparados, sino que se genera un incremento en las competencias laborales que posteriormente se refleja en el mejoramiento continuo de la entidad.

1.4 HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

El Municipio de La Unión, ha contado desde décadas atrás con los servicios de salud, implementando en su trayectoria avances significativos en todas sus áreas de intervención.

Todo comienza cuando la comunidad hateña siente la necesidad de construir un sitio adecuado para la atención de personas con dolencias en su estado de Salud. La gente comprendió que no era fácil la concertación de un organismo de salud; lo cual llevó a la comunidad de La Unión a implementar un primer puesto de salud que funcionó en la esquina entre la Carrera 12 y Calle 13 inaugurada por una junta denominada Pro- Hospital, a inicios de la década del 40. Así se da inicio a una prestación de servicios totalmente con una visión curativa y con el ánimo de mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

Debido a la alta demanda, la Junta Pro – Hospital decidió trasladarse a una casona ubicada en el área del parque central, siendo esa casona hoy sede de la Universidad del Quindío. Hasta ese entonces la medicina la ejercían Farmaceutas empíricos y “Boticarios”; pero de mencionar la presencia del Señor Manuel Alonso Marcos de nacionalidad Española, farmaceuta licenciado, quien fundó por esa época la primera farmacia de este municipio.

Con ello cabe destacar la llegada del primer médico el Dr. Alberto Villareal Arjona, y una serie de personas trabajadoras en la salud como la enfermera Herminia Rojas, el síndico Agustín Sarria. Todavía siendo insuficiente el sitio destinado para la atención de los enfermos, la Administración Municipal de 1946

dirigida por el Señor Alcalde Manuel Palao, el secretario Agustín Sarria de la Secretaría Municipal, el Señor Carlos Millán decidieron por decreto No 4 de enero de 1946 crear una Junta denominada “Junta Iniciadora y Constructora del Hospital de La Unión” .

Integrada por la personas antes mencionadas y por personas de la comunidad; dando inicio a la compra de un lote al Señor Juan de la Cruz Coronado mediante escritura No 71 del 8 de Mayo de 1943, el cual fue donado por el Señor Agustín Antonio Sarria al municipio de La Unión Valle. Mediante escritura No. 169 del 28 de Octubre de 1946, para la construcción del Hospital (Actual lote donde está construido el Hospital). Por intermedio de la Personería Jurídica No 043 del 12 de Febrero de 1957 fue creado el Hospital con el nombre Hospital San Esteban.

El Doctor Rincón a través de la Beneficencia del Valle adquirió la dotación para el funcionamiento de la Institución de Salud. Por el paso de los años, los servicios se han prestado a nivel intramural atendiendo la demanda espontánea a dicho centro.

Por iniciativa de la actual dirección, la Administración Municipal y otras entidades 1986 se dan pasos para la primera etapa que comprende la Sala de partos y Legrados, cirugía, Urgencias, Salas Generales, Estación de Enfermería y Servicios Generales, inaugurándose el 20 de Octubre de 1989 y se da inicio a la segunda etapa que comprende Consulta Externa, programas, Laboratorio Clínico, Odontología, Farmacia, Administración, Dirección, enfermería, Estadística, Fisioterapia, Rayos X, Información y Saneamiento Ambiental.

Los niveles de intervención en salud, siempre se han enfocado en el diagnóstico y tratamiento de las patologías, que prevalecen e inciden en la población.

El Hospital San Esteban ESE de La Unión Valle, Nivel Local (I) de atención cuenta con una estructura orgánica bien organizada, debido a las disposiciones legales vigentes como por ejemplo: El Decreto 1876 del 03 de Agosto de 1.994 con lo relacionado a la empresas Sociales del Estado en aspectos sociales de organización: Dirección, atención al usuario y de logística. Lo correspondiente a la Junta directiva: Mecanismos de conformación, requisitos de los miembros, reuniones de las juntas, los actos de la Junta directiva, y otras disposiciones contempladas en dicho decreto.

El Orden jerárquico a nivel local inicia con la Junta directiva, a continuación se ubica el Gerente, el cual ejerce un estilo de dirección democrático permitiendo un proceso de cambio en los diferentes servicios intrainstitucionales. Contamos con un manual de funciones y de procedimientos por cada empleado y requisitos del subsector de salud expedido por el decreto 1335 de Junio 23 de 1.990 del Ministerio de Salud.

Además la Empresa Social del Estado Hospital San Esteban, a inicios del año 2002, realizando algunos proyecto para la inversión en la parte física de la Institución más concretamente en la parte posterior en la cual ya se tenían algunas bases sólidas a futuro en dicha área, pero viendo el crecimiento rápido tanto en los diferentes servicios, como en el ingreso de diferentes E.P.S. y A.R.S., los cuales atraen a más usuarios directos y a los cuales se les debe

responder con eficiencia y eficacia tanto en la prestación como en la utilización del recurso, se hizo necesario invertir con recursos propios con un valor aproximado de 235.000.000 Millones de pesos en dicha ampliación que consta de servicios de fisioterapia, fono audiología, psicología, odontología, programas etc.,

Dando como resultado un mayor espacio en la parte asistencial y para la prestación de los servicios de nivel 2, los cuales han favorecido grandemente a los usuarios de escasos recursos, y a la comunidad en general, dentro de esta ampliación también se contó con la ejecución de un oratorio, el cual ayuda a que los usuarios tenga un sitio de recogimiento para pedir por sus familiares o amigos enfermos del cual más de una vez el Gerente de la Empresa Social ya había designado tan magnífica idea, fortaleciendo el lazo de compromiso social que es lo que más se tiene en la Institución.

Pasando dos años se inicia con un pensamiento de cambio en la parte física por dentro de las normas que nos rigen llega el Decreto 2309 en el cual se designan las normas o estándares bajo los cuales todas las Instituciones del sistema de Salud Pública deben acogerse y dentro de esas se encuentra la Empresa Social del Estado, ubicándose entre una de las mejores en el Departamento y a nivel Nacional dentro de su nivel, se debe trabajar en otro proyecto cuyo objeto es el de mejoramiento en todos los niveles u áreas funcionales internas de la Institución, tanto en la parte física como en la parte de equipamiento cumpliendo con los estándares mínimos de existencia para cada una de los servicios a prestar por la misma.

Por consiguiente se desarrolló un proyecto de aproximadamente \$190.000.000, en los cuales se incluye la ampliación de la red de urgencias y observación que para el volumen que se manejan de usuarios, más aun cuando dicha área se maneja como un centro de atención permanente, quedando esta con una ampliación hasta el área de Administración (Gerencia, Subgerencia, Auxiliares de administración, Enfermero, Coordinación de facturación y Control Interno, los cuales se desplazaron a la parte de los estacionamientos de los garajes, y estos en la parte Sur de la Institución, este proyecto se entregó a inicios del año 2005. (*)

1.4.1 Impacto en la sociedad. Hoy en día el Hospital de La Unión Valle del Cauca mediante resolución 1270 de 2007 adopta el nombre de Empresa Social del Estado IPS Gonzalo Contreras en honor al gerente que ejerció en la década del 90 y principios de este siglo.

Con relación al beneficio que la entidad pública ha generado y genera en la población, es preciso mencionar que la medicina curativa y preventiva, la asistencia a la enfermedad, la reparación de la salud, las funciones educativas e

* La historia de la entidad fue suministrada por la oficina de control interno, destacando que no existe una versión más actualizada, además no se cuenta con el permiso para modificar algún párrafo de la misma, por esta razón se redacta el impacto de la organización hacia la sociedad utilizando datos más recientes.

investigativas son las principales funciones que impactan de manera positiva en la sociedad.

En la prestación del servicio de salud es necesario expresar que el Hospital Gonzalo Contreras de La Unión Valle del Cauca pertenece al nivel 1, esto quiere decir que solo se prestan servicios básicos, según la Resolución No. 5261 de 1994 los servicios tienen niveles de responsabilidad y niveles de complejidad de la atención en salud, para este caso el nivel básico contiene médico general y/o personal auxiliar, y otros profesionales de la salud, sin especialistas.

Lo importante es que los habitantes de La Unión Valle del Cauca cuenten con una institución prestadora del servicio de salud que controle y atienda todos los factores de riesgos presentados en el entorno, y de esta manera contribuir al progreso de la sociedad en aspectos como el bienestar de cada uno de los hogares y familias residentes en el municipio. (*)

1.5 VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

1.5.1 Visión. El Hospital Gonzalo Contreras E.S.E. Será en el 2020 una institución líder en calidad, reconocida como modelo de atención integral en Salud Familiar y Comunitaria, garantizando el desarrollo sostenible y la óptima gestión del Talento Humano.

1.5.2 Misión. El Hospital Gonzalo Contreras E.S.E. Ubicado en el Municipio de la Unión, Norte del Valle del Cauca, ofrece servicios de salud a través de una atención integral con enfoque familiar y comunitario, brindando servicios seguros y humanizados comprometidos con el desarrollo ético, organizacional, tecnológico y social; para impactar positivamente en el bienestar de la población.

1.5.3 Valores. Los valores de la entidad Hospital Gonzalo Contreras han sido adoptados mediante el cambio de gerencia, en el periodo de la actual administración que inició en enero del 2016, a continuación se prestan los valores por los cuales la entidad pretende mejorar en la calidad del servicio, así como el reconocimiento por la sociedad.

- **Humanización.** Servir con calidez y afectividad, reconociendo la dignidad humana.
- **Oportunidad.** Atención sin barreras en el momento propicio.
- **Seguridad.** Identificación, control y gestión del riesgo.
- **Compromiso.** Poner al máximo nuestras capacidades para cumplir con todo aquello que se nos ha confiado.
- **Unidad.** Trabajar en equipo para construir salud.
- **Participación.** Presencia activa en la toma de decisiones para alcanzar el bien común.

* CAJIO, Gloria María. Gerente Hospital Gonzalo Contreras. La Unión Valle del Cauca. Entrevista, octubre 2017.

La visión de la entidad propende a la atención integral con enfoque familiar, esto quiere decir, en palabras de la gerente “la visión del Hospital está en valorar al usuario no solo por su dolencia o enfermedad, sino por las razones que desencadenaron dicha situación analizando su núcleo familiar, para llegar a la raíz del problema y solucionarlo desde ese nivel (...) no es prestar el servicio de salud para simplemente facturar, es conocer las razones de la enfermedad para estructurar los planes de prevención y mantener la población controlada”. (*)

Según la dirección de la entidad esta visión responde a que se trata de otorgar un enfoque diferencial con las demás instituciones prestadoras de salud de la región y ser líderes en la promoción y en especial la prevención desde el mismo hogar de cada usuario que hace parte del sistema de salud colombiano.

1.6 DISEÑO METODOLÓGICO

Para este trabajo realizado bajo la modalidad de pasantías se utilizó el método Acción-Participación (IAP), la recolección de información se da a través de fuentes primarias por las encuestas aplicadas al personal de la entidad (ver anexo A, y anexo G, entrevista-semiestructurada, ver anexo F,) también con la herramienta del diario de campo (ver anexo CC) se utilizaron fuentes secundarias (artículos, bibliografías e información en la web, todo esto referenciado en el documento con su respectiva cita al pie) con esto se pudo inferir los datos que sirvieron para el desarrollo del trabajo.

El enfoque de la investigación es mixto por las herramientas cuantitativas y cualitativas para la recolección de información. A continuación se explica la metodología IAP para comprender mejor el concepto.

Dicho esto la construcción del trabajo inicia con la aplicación de la encuesta de necesidades de capacitación (ver anexo A), después se desarrollan las fases que comprenden la construcción del PIC (ver tabla 6), se continua con la elaboración del Procedimiento Operativo Estándar dándole cumplimiento al objetivo de la construcción del POE, después, se realizó un Benchmarking funcional dándole cumplimiento al objetivo de adoptar nuevas prácticas de gestión del Talento Humano donde se estipula en los ...*resultados* 3... en el apartado del desarrollo del Benchmarking el mejoramiento obtenido.

Para saber un poco mejor en qué consiste la metodología de la IAP a continuación se presenta una definición así como algunas características y generalidades del este método.

La metodología resuelve el cómo de la investigación, y para la presente propuesta del Plan Institucional de Capacitación que se está desarrollando en la entidad pública Hospital Gonzalo Contreras bajo la modalidad de pasantía empresarial, el método más adecuado es la Investigación Acción-Participación

* CAJIO, Gloria María. Gerente Hospital Gonzalo Contreras. La Unión Valle del Cauca. Entrevista, octubre 2017.

(IAP), que según José Raúl Rojas miembro de la Asociación Internacional de Facilitadores dice que en la IAP:

“Hay acción la cual es entendida no solo como el simple actuar, o cualquier tipo de acción, sino como una acción que conduce al cambio social estructural (...) El requerimiento de cualquier investigación, que quiera ser práctica y transformadora, es la acción; no se investiga por el mero placer de conocer (...) Es importante tener en cuenta que no hay que esperar el final de la investigación para llegar a la acción, pues todo lo que se va realizando en el proceso es acción y a la vez va incidiendo en la realidad”.
[5]

Queda claro que uno de los componentes de la IAP es la acción, entonces, aplicando este concepto en el transcurso de las pasantías empresariales, se tiene que en la construcción de la presente propuesta del Plan Institucional de Capacitación hubo varios factores que implicaron desarrollar la acción, en otras palabras, el interactuar con el personal de la entidad, el requerir información de los puestos de trabajo (en este caso requerimientos de necesidades de capacitación) y el socializar la temática del PIC, son factores que como dice el autor constituye una intervención que se traduce en la acción que va incidiendo en la realidad.

El otro aspecto de la metodología acción-participación es la participación como tal, que de igual forma la Asociación Internacional de Facilitadores expresa que:

“Es participativa porque la investigación no es solo realizada por el investigador, sino con la participación de la comunidad involucrada en ella (...) La IAP se realiza con una óptica desde dentro de la comunidad estudiada (...) Acá los problemas a investigar son definidos, analizados y resueltos gracias a las contribuciones de los propios afectados”. [6]

Lo anterior perfectamente se acopla a las fases para la construcción del Plan Institucional de Capacitación, ya que las mismas personas en este caso los funcionarios públicos son quienes suministran la información para resolver el problema, cuando expresan sus necesidades de capacitación que son diferentes para cada dependencia de la entidad, por ende se realiza la acción (formular la propuesta del PIC) a través de la participación (de las necesidades expresadas por los funcionarios públicos).

Lo dicho hasta este punto supone que el método IAP recoge una acción, que sobre la marcha funciona como una fuente de conocimiento, por ejemplo, para la construcción de la propuesta del PIC se realizaron acciones que implicaron fuentes de conocimiento como el familiarizarse con la guía metodológica expedida por el DAFP, conocer procesos administrativos de la entidad y principalmente la normatividad que enmarca las Empresas Sociales del Estado.

Para esclarecer aún más por qué esta propuesta del PIC está dada por la metodología acción-participación, la siguiente tabla toma los componentes del

⁵ ROJAS José Raúl SDB. Investigación Acción Participativa (IAP), citado por HERRERA, Federico, et al. Encaminando la Investigación Acción Participativa. Riosucio, Caldas: FordFoundation, 2012. p. 10. ISBN: 978-958-57523-1-3

⁶ ROJAS José Raúl. Op. cit. p.10.

plan de acción o intervención para identificar cada movimiento realizado y a realizar, y saber su correspondiente finalidad.

La siguiente tabla explica la metodología de la presente propuesta del Plan Institucional de Capacitación. Es importante mencionar que la columna que corresponde a la articulación de la metodología IAP se refiere a:

- Cuando se marca la palabra **acción** es porque la descripción del título pertenece a una tarea que conlleva una fuente de conocimiento y a una actuación al interior de la entidad.
- Cuando se marca la palabra **participación** es porque la tarea corresponde a una interacción e intervención de la realidad objeto de estudio.
- Cuando se marca la palabra **acción-participación** es porque la tarea demanda una fuente de conocimiento para que posteriormente de paso a una intervención. En pocas palabras es una combinación de las anteriores.

Tabla 1 metodología acción-participación

Fases para la elaboración del PIC	Acciones			Articulación a la metodología IAP
Sensibilizar a la entidad el plan institucional de capacitación	1	Preparar información institucional y externa necesaria para la formulación del PIC	Descargar leyes, decretos que reglamenten los planes de capacitación de las entidades públicas, así como las guías y planes de articulación	Acción
	2	Detectar necesidades de aprendizaje.(ver anexo A)	Elaborar un formato de encuesta ajustable a las necesidades de aprendizaje o necesidades de capacitación, tomando en cuenta la guía del DAFP	Acción
	3	Enviar formato de necesidades	Visitar cada líder de proceso de la entidad para dar instrucciones sobre cómo diligenciar el formato	Participación
	4	Elaborar folleto informativo (ver anexo I)	Con el objetivo de informar y socializar el plan institucional de capacitación se elabora un folleto con la información más importante y se entrega a cada líder de proceso de la entidad	Acción-participación
	5	Registrar necesidades propuestas (ver anexo B)	Después de enviado el formato se registra la información agrupada en un archivo aparte	Acción

(Continúa)

Fases para la elaboración del PIC	Acciones			Articulación a la metodología IAP
Consolidar la información de necesidades de capacitación	1	Agrupar necesidades de capacitación. (ver tabla 10)	Analizar los requerimientos de capacitación para determinar similitudes y volumen de personal al que está dirigida la capacitación	Acción
	2	Priorizar necesidades con base en su relación directa con planes y retos institucionales. (ver anexo B)	Después del análisis se debe escoger las necesidades que correspondan y ayuden al plan institucional de desarrollo y que cumpla con la articulación al Plan Nacional de Formación y Capacitación (PNFC)	Acción
	3	Elaborar perfiles de los grupos que reciben las capacitaciones (ver anexo C)	En un archivo elaborar los perfiles de cada capacitación y de los participantes, así como su contenido temático y a qué necesidad responde, también como contribuye al mejoramiento de la entidad	Acción
Definir el problema u oportunidad de aprendizaje, los objetivos y justificación de cada capacitación	1	Describir el problema u oportunidad de aprendizaje	Se describe la situación de ausencia de algún conocimiento, con base en las necesidades de capacitación establecidas y se redacta la situación problema y estipularlo en un solo formato	Acción
	2	Establecer objetivos de aprendizaje	Esta parte contempla establecer los objetivos a cumplir o que se pretenden con la capacitación, redactarlos en el mismo documento de la descripción del problema para que tenga coherencia la posible solución	Acción-participación
	3	Justificar la articulación a PNFC y plan de desarrollo de la entidad	Teniendo en cuenta las acciones anteriores se redacta en el mismo documento la información del porqué es importante oficiar las capacitaciones antes requeridas, es decir, como contribuyen a al plan de desarrollo de la entidad y al PNFC	Acción
Formular el Plan Institucional de Capacitación (PIC)	1	Estructurar los grupos de aprendizaje	Entiéndase como grupos de aprendizaje aquellas personas que reciben la capacitación, en esta parte se debe redactar cada agrupación de capacitación a ofertar así como las personas que hacen parte de dicha capacitación	Acción
	2	Establecer indicadores de gestión y resultados para la evaluación del PIC	Con la finalidad de dejar estipulada una herramienta de medición en esta parte se debe redactar los indicadores que funcionen para realizar el seguimiento y medición del impacto del plan institucional de capacitación	Acción

(Continúa)

Fases para la elaboración del PIC	Acciones			Articulación a la metodología IAP
	3	Programar la ejecución del PIC: Recursos, presupuesto y cronograma del PIC	En esta parte final se debe organizar el cronograma para la ejecución del plan así como los recursos estipulados (humanos o físicos), también el presupuesto para el cual se cuenta para la realización del PIC, por último se debe dejar estipulado el lugar y que entidad oficie las capacitaciones, o en su defecto si se utiliza alguna estrategia interna, es decir si algún funcionario dentro de la entidad tiene los conocimientos para apropiarse de alguna temática a dictar. Sin embargo se deja establecido un cronograma para la ejecución (ver anexo N)	Participación

Fuente: elaboración propia con base en la guía metodológica para la construcción del PIC.

La tabla anterior muestra las acciones para la consecución del objetivo desarrollar las fases que comprenden la construcción del PIC. Como ya se ha expresado también se contemple la realización de un documento que contenga el Procedimiento Operativo Estándar correspondiente al Plan Institucional de Capacitación, y la elaboración de un Benchmarking que funcione como herramienta para adoptar nuevas prácticas de gestión del Talento Humano que le aporten valor a la entidad.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

El presente estudio aborda el paradigma neoclásico o reformista y se sustenta en la escuela funcionalista o mecanicista. Este trabajo está apoyado en posturas y conceptos que reconocen a cualquier organización como un sistema abierto con interacción permanente hacia el medio ambiente, así como los subsistemas que se presentan al interior de cualquier empresa, para este caso el subsistema llamado departamento de Recursos Humanos, que a su vez enmarca el Plan Institucional de Capacitación.

Siguiendo con la concepción de que la organización actúa como un sistema abierto, es válido afirmar que, una entidad pública que presta servicios de salud como lo es un Hospital está en constante interacción con el entorno que lo rodea, especialmente dicha interacción se presenta en: la población a la cual se dirige, los factores de riesgo que sobresalen en la misma población y las demás instituciones que coadyuvan en la consecución de resultados en beneficio de la sociedad.

Por esta razón la organización que para este caso es un Hospital, toma como insumo la información del entorno (información de la población e instituciones), que procesa, y después se traduce en el servicio hacia la población (planes de mejoramiento en salud), este es el concepto que expone Katz y Kahn en su postura frente a la organización como sistema abierto, donde las entradas llamadas insumos se procesan y se traducen en productos para el medio ambiente, y que este mismo medio ambiente influye y provee nueva información para nuevos productos.

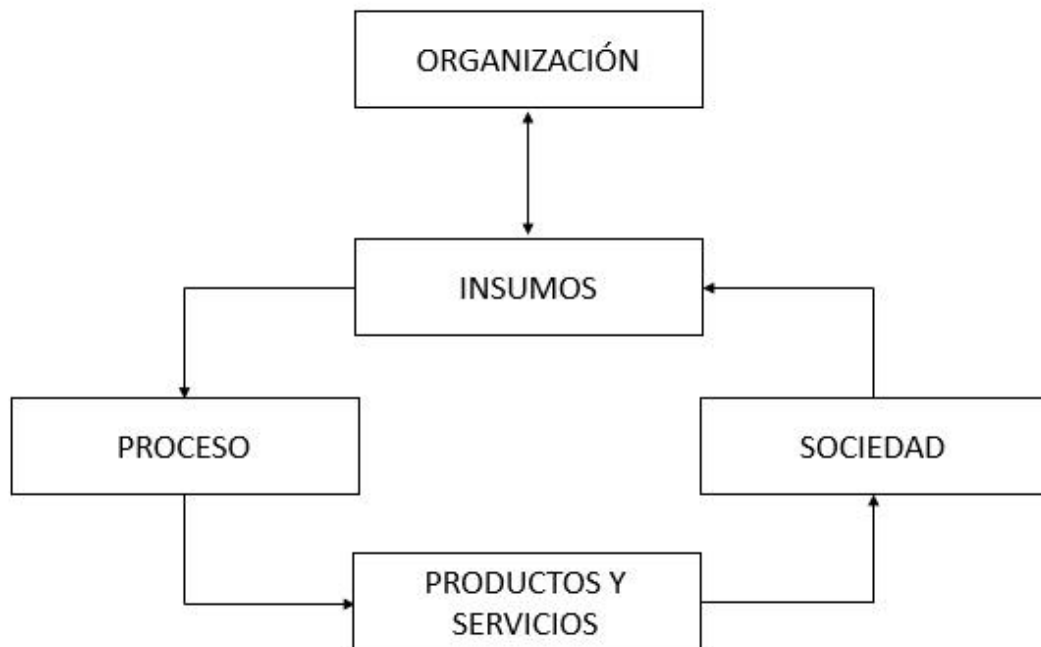
Una organización es un sistema compuesto por un conjunto de subsistemas que tiene determinadas funciones y en donde cada uno está en interacción con otros subsistemas. Una organización insume información y materia-energía de su ambiente y, después de procesar estos elementos, los produce. En esta forma, los cambios en el ambiente tienen un impacto continuo sobre la organización, de manera que siempre está ajustándose a los cambios ambientales, y a la inversa, los cambios internos de la organización tienen un impacto continuo sobre su ambiente. [7]

Esta definición supone que existe una interrelación entre la organización entendida como un actor importante de un supra sistema llamado sociedad, que en la medida del impacto ya sea negativo o positivo con sus servicios dirigidos a la sociedad (servicio de salud, promoción y prevención, planes de intervenciones, planes de mejoramiento, etc.) de igual forma será el retorno, en otras palabras se entienden los sistemas como ciclos de eventos que se repiten.

⁷ Katz, D., & Kahn, R. L. The social psychology of organizations. New York: Wiley. 1966.

La siguiente figura representa el sistema abierto que expone el autor en donde se muestra el concepto del ciclo de cualquier organización que maneje una alta interacción con el entorno

Figura 1 Modelo de Katz y Kahn



Fuente: adaptado de Katz, D., & Kahn, R. L. (1966).

La figura anterior muestra como para Katz y Kahn la organización actúa como sistema abierto y presenta las siguientes características:

- Importación (insumos): La organización recibe insumos del ambiente y necesita provisiones renovadas de energía de otras instituciones, o de personas, o del medio ambiente material. Ninguna estructura social es autosuficiente ni autocontenida.
- Transformación (proceso): Los sistemas abiertos transforman la energía disponible. La organización procesa y transforma sus insumos en productos acabados, mano de obra, servicios, etc.
- Exportación (salida): Los sistemas abiertos exportan ciertos productos hacia el ambiente o sociedad.

Está claro que la presente propuesta de formulación del Plan Institucional de Capacitación para la entidad pública Hospital Gonzalo Contreras se enmarca dentro de los procesos de la gestión del Talento Humano, lo que quiere decir que la dependencia debe amalgamar todos los procedimientos que competen el mejoramiento del personal en su integridad, entre ellos la capacitación.

Es pertinente revisar brevemente de qué se trata la gestión del Talento Humano y algunas funciones, hacia donde se dirige, cual es la posición de un país como

Colombia frente a esta práctica, también desde donde nace la necesidad de la capacitación como práctica empresarial y específicamente en el sector público como se implementa.

La tabla 2 muestra brevemente las temáticas abordadas que son pertinentes para el tema objeto de estudio.

Tabla 2 Temáticas abarcadas en el marco teórico

Concepción	Temas tratados	Autores
La organización como un sistema abierto	Postura y relación con la entidad pública	Katz y Kahn
Gestión humana	Definiciones	Zuñanic, Iacovello, Rodríguez, Pérez y Dessler.
	Principales funciones	
	Posturas	
Gestión humana en Colombia	Aspectos generales	Calderón Hernández; Naranjo Álvarez C.
	Inicios de la gestión humana	
	Funciones del departamento	
	Panorama del país	
Capacitación	Evolución del concepto	Senge Peter, Pinto Villatoro Roberto
	Definiciones	
	Acerca de la actualidad	
Capacitación en la función pública	Definiciones	Dirección del DAFP (Departamento Administrativo de la Función Pública), dirección de la ESAP (Escuela Superior de Administración Pública)
	Importancia	
	Aspectos legales	
	Guía metodológica para la construcción del PIC	

Fuente: elaboración propia tomando la bibliografía seleccionada para la ruta del marco teórico-conceptual.

Las temáticas estipuladas en la tabla anterior son el panorama, visión o ruta que se abordan y se desarrollan en el presente trabajo, con la finalidad de comprender la gestión humana, la gestión humana en Colombia, la función pública y demás.

Con respecto a algunas definiciones de la gestión del Talento Humano se encuentra que la mayoría de autores coinciden en qué los componentes de la

planeación estratégica del Talento Humano deben seguir a la misión, visión, políticas y objetivos de la entidad, en otras palabras, básicamente se toma en cuenta al departamento del Talento Humano como un oferente de productos que impactan en el cliente interno (demás dependencias) y que estos productos pasan por la planeación del personal, programas internos, identificación de necesidades, procesos de selección, diseños ocupacionales, etc.

Pero por qué se hace referencia a la planeación estratégica del Talento Humano, por la sencilla razón de que el Plan Institucional De Capacitación hace parte de dicha planeación estratégica de la entidad Hospital Gonzalo Contreras.

Por consiguiente la gestión del Talento Humano se ubica dentro de la atención exclusiva del personal, aunque a continuación se observan varias definiciones contemporáneas que redireccionan un poco las funciones del departamento.

Según Gary Dessler “La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización”. [8]

La anterior definición deja saber que el enfoque administrativo (contratación, políticas, evaluación, remuneración) está ligado al personal, es decir cuando se habla de ofrecer un ambiente seguro, un código de ética que regule las conductas de los empleados y un trato justo, básicamente se trata de los valores que sobresalen en las personas y que el departamento de Talento Humano debe transformarlo en la humanización de la empresa.

Para el autor el departamento del recurso humano debe tener la capacidad de empalmar los procesos de mejoramiento y administrativos con las personas que participan dentro del mismo, dando así un valor agregado para la organización a través de un personal comprometido y satisfecho.

Por otra parte la perspectiva de Iacoviello se dirige a lo siguiente, “la gestión de los recursos humanos (GRH) es un modelo integrado cuya finalidad básica es la adecuación de las personas a la estrategia de una organización o sistema multiorganizativo para la producción acorde con las finalidades perseguidas. La gestión de las personas puede entenderse como la interrelación entre diferentes subsistemas”. [9]

Así como la definición de Dessler esta perspectiva también hace énfasis en la adecuación de la parte administrativa con la naturaleza de las personas, y de esta manera ejecutar la tan anhelada gestión del personal, en ese orden de ideas se logran destacar varias funciones principales dictadas por el autor que todo departamento del Talento Humano debe efectuar para alcanzar la adecuación a la que se refiere Iacoviello de la estrategia organizacional con el personal.

⁸ DESSLER, Gary. Administración de Recursos Humanos enfoque latinoamericano. México: Pearson, 2007. p. 144.

⁹ ZUVANIC, IACOVIELLO Y RODRÍGUEZ. Op. cit., p. 2.

- **planificación de la gestión de Recursos Humanos:** Hace referencia a la articulación de las decisiones correspondientes a cada subsistema, y la alineación de la cantidad y calidad de personal en función de las políticas y planes institucionales.
- **organización del trabajo:** Se refiere al diseño de los puestos de trabajo y la definición de perfiles de competencias que permitan la asignación de las personas a los puestos en los que mejor puedan desplegar sus capacidades, para el logro de los propósitos de su área funcional y las metas de la organización.
- **gestión del empleo:** Se refiere a la incorporación del personal a través de mecanismos que permitan garantizar la igualdad de oportunidades y el acceso al empleo público a partir de la evaluación del mérito; abarca también los instrumentos de movilidad y de desvinculación, ambos procesos basados en las prioridades y necesidades organizacionales y no en decisiones arbitrarias.
- **gestión del rendimiento:** Abarca la planificación, seguimiento y evaluación del desempeño individual, colectivo e institucional, de modo que cada persona y grupo perciba claramente los resultados y procesos que se espera despliegue en su trabajo, y cuáles son los criterios en función de los evaluados.
- **gestión de la compensación:** Se refiere a la remuneración por el trabajo realizado, al nivel de equidad interna y competitividad externa que la misma logre, así como la disponibilidad de mecanismos de reconocimiento monetario y no monetario del rendimiento individual y colectivo.
- **gestión del desarrollo:** Abarca las reglas por las cuales se progresa en la carrera, o se accede a promoción competitiva para otros cargos, de modo de lograr la articulación entre el desempeño, el desarrollo de competencias, el rendimiento y los incentivos.
- **gestión de las relaciones sociales:** Incluye a) la gestión del clima organizativo a través de mecanismos para relevar las percepciones del personal, canalizar la comunicación y resolver conflictos; b) la gestión de las relaciones laborales, es decir, la negociación colectiva de salarios y condiciones de trabajo y c) la gestión de los beneficios sociales.

Lo expuesto hasta este punto recoge a groso modo algunas definiciones de la gestión del Talento Humano así como sus funciones generales; el siguiente aspecto trata de ahondar un poco más sobre el tema, y se da una mirada en el contexto colombiano, que básicamente como lo expresa Gregorio Calderón [10] la gestión del Talento Humano en Colombia se inicia desde la apertura económica y modernización empresarial de los años 80 y 90 cuando se eliminó la política proteccionista del país, ya que esto produjo en las empresas una obligación de desarrollar estrategias centradas en la gestión de la producción, gestión de la organización y gestión de los Recursos Humanos.

¹⁰ CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio, et al.: Modernización Empresarial y Gestión Humana. En: La Gestión Humana en Colombia: Características y Tendencias de la Práctica y de la Investigación. Cali. 2007. Vol. 23, No. 103. p. 42.

La tabla 3 muestra los aspectos mejorados y los aspectos descuidados tras la apertura económica del país.

Tabla 3 Efectos de los procesos de modernización en las empresas colombianas

Estrategias de modernización	Aspectos mejorados	Aspectos descuidados
Gestión de la producción	Integración departamental	Células de trabajo
		Control de calidad
	Ordenamiento espacial de equipos	Control estadístico de procesos
	Mayor vínculo empresa-cliente	Asistencia a proveedores
Organización de la producción	Simplificación de tareas	Desarrollo de equipos de trabajo
	Rotación de puestos	
	Actualización de normas	Reducción de jerarquías
		Manejo de inventarios
Gestión de los Recursos Humanos	Capacitación de operarios	Participación de trabajadores
	Capacitación de mandos medios y gerentes	Sistemas de remuneración
		Intercambio de información
	Seguridad industrial	Efectos de la tecnología sobre los puestos de trabajo

Fuente: tomado de la Gestión Humana en Colombia. CALDERÓN 2007.

La anterior tabla muestra algunos aspectos de los que explica el autor Calderón sobre la apertura económica en Colombia y que permitió que la gestión de los Recursos Humanos se constituyera como una dependencia más dentro de las organizaciones, aunque inicialmente el departamento solo se dedicaría a realizar labores administrativas, sin reconocer el activo intangible del conocimiento que cada persona posee.

Sin lugar a dudas el aspecto más relevante de los efectos de la apertura económica en Colombia es la temática que comprende la estrategia de modernización en Recursos Humanos, ya que integra la cultura organizacional como punto de partida para un cambio en el entorno administrativo, es decir otorgar mayor participación a los trabajadores.

Implementar planes de capacitación orientados al mejoramiento de las competencias individuales, y no al simple intento de buscar cómo se mejora la empresa económicamente, son inicios para que el departamento de Recursos Humanos demuestre que aporta valor a la empresa, además no sobra mencionar que en la actualidad la diferencia o ventaja competitiva para el mundo empresarial es el conocimiento y el talento de las personas que conforman las organizaciones. [11]

Como consecuencia de este modelo aperturista de los años 90 en el país, se elevó la importancia del capital humano para el logro de la competitividad internacional de las empresas, lo cual llevó a una revaloración del estatus de la dirección de Recursos Humanos en las organizaciones y también un aumento en sus responsabilidades y, por lo tanto, en las exigencias de la alta gerencia que espera, de una parte, mejores resultados de la selección y la capacitación y de otra, que se implementen prácticas más efectivas de evaluación y remuneración, a la vez que exige estrategias que permitan aprovechar el potencial de las personas, mejorar sus calificaciones, aumentar la motivación y la lealtad de los trabajadores y crear una cultura empresarial apropiada a las nuevas condiciones. [12]

Hasta este punto se ha resumido el surgimiento del departamento de Recursos Humanos en el país, pero ¿cuál es la situación real en la práctica empresarial? Un estudio más reciente sobre la actualidad de la gestión humana en Colombia desarrollado por Calderón, Álvarez y Naranjo [13] dice que durante los últimos años han habido cambios sustanciales, explican que la gestión humana como concepción pasó de ser una oficina de trámites que solo cumplía prácticas de administración de personal, a convertirse en un área fundamental para lograr los objetivos organizacionales y la construcción de una ventaja competitiva sostenida.

En general hoy en día el departamento de Recursos Humanos se encarga de las mismas tareas administrativas (selección, contratación, evaluación, vinculación, seguridad) pero adicionando un concepto más emergente, es decir, se adoptan las nuevas prácticas que están surgiendo y que tienen que ver con:

- El bienestar del empleado
- La formación
- La capacitación
- La salud ocupacional
- Los planes de carrera
- La compensación
- La responsabilidad y,

¹¹ PÉREZ RODRÍGUEZ Y, Coutín Domínguez A . La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial . Acimed 2005;13(6). Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_6_05/aci04605.htm Consultado: 10/oct/2017.

¹² CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio; NARANJO V., Julia Clemencia y ÁLVAREZ, Claudia. La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y la investigación. Cali: Universidad ICESI., 2007. p. 38.

¹³ CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio; NARANJO V., Julia Clemencia y ÁLVAREZ, Claudia. Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. En: Gestión humana en la empresa colombiana. Bogotá. 2010. Vol 41. No. 23. p. 24.

- La gestión del conocimiento.

Del anterior estudio (de los más actualizados en el país) se extrae como conclusión que el departamento de Recursos Humanos si aporta valor a la empresa en seis aspectos:

- 1) Desarrollar el capital humano
- 2) Creación de ambiente y cultura
- 3) Planeación estratégica
- 4) Formación de liderazgo
- 5) Alineación del departamento de Recursos Humanos con las demás áreas
- 6) Ajuste o articulación entre los intereses de los individuos (tanto personales como laborales) y los intereses de la organización.

No se profundiza en cada aspecto, ya que la finalidad es ofrecer una breve perspectiva de las prácticas de gestión del Talento Humano en Colombia. De igual manera, en síntesis lo que se trata de explicar es que la gestión humana en Colombia todavía es un proceso que se está ejecutando para mejorar la competitividad a nivel Latinoamérica y porque no a nivel Mundial, en el país, aún está en crecimiento la temática de potenciar las personas desde sus competencias y conocimientos para que posteriormente se vea reflejado el impacto en la organización.

Se puede decir que en Colombia está aconteciendo un mejoramiento continuo de la materia en cuestión, que “más del 70% de las grandes empresas del país le apuestan al talento del personal como ventaja competitiva, y que en las medianas y pequeñas empresas están adoptando poco a poco planes que permitan visualizar la formación del personal como una gran retribución hacia la organización”. [14]

Ahora bien, se han abordado temas de gestión humana en general, pero precisamente uno de sus componentes es la capacitación, este concepto se empieza a desarrollar, ya que es el objeto de estudio dentro de la gestión humana y de la presente propuesta del Plan Institucional de Capacitación, como ya se había expresado la capacitación se enmarca dentro de los procesos de la gestión del Talento Humano.

Por lo anterior se da una apreciación de la evolución del concepto de capacitación y sus implicaciones, y por último se expone la misma concepción pero al interior del sector público colombiano.

Recapitulando un poco la historia sobre la concepción de la capacitación es pertinente remontarse hasta la época de la revolución industrial, donde las nuevas maquinarias y tecnología estaban invadiendo el mercado, por ende la necesidad de que los trabajadores de aquella época tuvieran un proceso de aprendizaje para enfrentar el cambio del mundo empresarial; y es que precisamente el aprendizaje es un ápice que conforma los resultados esperados

¹⁴ CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio; NARANJO V., Julia Clemencia y ÁLVAREZ, Claudia. Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes, Op. cit. p. 26.

cuando se trata de formar y capacitar, lo anterior se relaciona con la expresión de Peter Senge quizás el autor más conocido en el área, “una organización que aprende, es aquella que expande continuamente su capacidad para construir su futuro. Es la integración de talentos y funciones, en una totalidad productiva.” [15]

Se debe agregar que la anterior definición es pionera en reconocer la parte humana integrada con la organización; este concepto es semejante al expresado por Dessler dicho anteriormente que también aprecia la integración del Talento Humano con la organización.

Por otra parte dentro de la misma concepción de capacitación cabe destacar que gracias a una época llamada sociedad de la información y conocimiento de la década del 80 se produjo un auge tecnológico que desencadenó la efervescente y cambiante sociedad actual, las necesidades de formación y capacitación de los individuos se dispararon más allá de los estudios universitarios y se extienden a lo largo de toda la vida laboral.

La formación continua resulta imprescindible, tanto por las exigencias derivadas en los cambios de los entornos laborales, como también para hacer frente a los cambios que se producen en el ámbito social.

Aparecen entonces nuevos entornos formativos como la web, que flexibilizan el espacio y el tiempo en el que se da el proceso de capacitación, y facilitan así el acceso a la formación de cualquier circunstancia. Los nuevos sistemas de formación a través de las tecnologías mejoran las presentaciones de la enseñanza y capacitación a distancia.

Hoy en día no es un secreto que todas las empresas grandes o pequeñas precisen de un área de Recursos Humanos que implemente planes de capacitación, pero la gran pregunta es: ¿Por qué es imprescindible? La razón es porque las personas poseen el conocimiento, y es necesario depender de una gestión del mismo, para poder desarrollarlo y así iniciar un proceso para la consecución de metas organizacionales.

Adicionalmente cualquier programa de capacitación enfocado al desarrollo integral de las personas, es decir, que crezcan en materia de conocimientos que logren aplicar al puesto de trabajo, marca una pauta diferencial de las empresas que lo adoptan a las que no, dándole un valor agregado a la misma.

En la actualidad se presentan algunas definiciones sobre la capacitación que no escapan al aprendizaje y la integración del aspecto humano con el aspecto organizacional, en ese orden de ideas Roberto Pinto Villatoro explica que “la capacitación forma parte de la educación y formación integral de las personas, también la capacitación involucra un aprendizaje, y que el resultado del aprendizaje es un cambio de conducta; por lo tanto los cambios que se generen

¹⁵ SENGE, Peter. La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. España: Granica editorial, 1990. p. 350.

en los empleados deben ser producto de necesidades previamente diagnosticadas, transferidas y reforzadas en la organización”. [16]

De la anterior definición se puede inferir que los procesos de capacitación no se pueden quedar en simples traspasos de información inservible, sino que debe estar enfocado hacia solventar necesidades previamente identificadas. Precisamente una de las fases del Plan Institucional de Capacitación que se observa más adelante contempla una fase de detección de necesidades.

Siguiendo con la concepción de la capacitación, en la actualidad el gobierno Colombiano ofrece la siguiente postura “Es el conjunto de procesos organizados relativos a la educación para el trabajo y el desarrollo, como a la educación informal”. [17] Estos procesos buscan prolongar y complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el perfeccionamiento de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al desarrollo personal integral y al cumplimiento de la misionalidad de las entidades.

Esta definición del gobierno nacional coincide con Pinto Villatoro en que la capacitación es un nivel de educación que tienen como objetivo el desarrollo, de igual manera en la actualidad las empresas están propendiendo por el mismo significado, y están de acuerdo en que cualquier curso de formación o capacitación constituye cierta ponderación para las personas que en algún momento se enfrentan a la vida laboral. [18]

Lo anterior quiere decir que en el mercado laboral existe un mayor número de ofertas de capacitación, ya que el gobierno nacional en su política del plan de desarrollo “Todos Por Un Nuevo País” 2014-2018 trata de estimular el empleo ofreciendo más cursos para la educación ya sea formal o informal. Dicho esto en el siguiente punto se aborda la temática desde el punto de vista del sector público colombiano y se profundiza sobre la estructura legal que deben acatar las entidades del Estado.

Desde este apartado se aborda el tema de capacitación y formación para los servidores públicos colombianos, ya que es la sección que en mención regula al Plan Institucional de Capacitación. Para empezar cabe aclarar que el Estado colombiano hace una diferenciación entre el significado de capacitación, entrenamiento, educación formal, educación informal, la siguiente tabla muestra dicha distinción.

¹⁶ PINTO Villatoro Roberto. Plantación Estratégica de Capacitación, citado por TORRES, María Camila y TORRES, Claudia Carolina. Capacitación por competencias laborales. Trabajo de grado Administración de Empresas. Bogotá.: Universidad Pontificia Javeriana. 2010. 139 p.

¹⁷ PLAN NACIONAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO Y LA PROFESIONALIZACIÓN DEL SERVIDOR PÚBLICO [online, archivo pdf]. Bogotá D.C: ESAP, marzo 2017 [citado 19 oct, 2017]. Disponible en: www.funcionpublica.gov.co

¹⁸ Tiempo para capacitación [online]. Revista portafolio: Bogotá D.C., 5 noviembre 2011. [citado, 17 oct, 2017]. Disponible en <http://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/capacitacion-132198>

Tabla 4 Diferenciación de conceptos según el Estado colombiano

Concepción	Definición
Capacitación	Es el conjunto de procesos organizados relativos a la educación para el trabajo y el desarrollo, como a la educación informal. Buscando prolongar y complementar la generación de conocimientos, el perfeccionamiento de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva
Formación	En el marco de la capacitación, es el conjunto de procesos orientados a desarrollar y fortalecer una ética del servidor público basada en los principios que rigen la función administrativa
Entrenamiento	Busca impartir la preparación en el ejercicio de las funciones del empleo con el objetivo de que se asimilen en la práctica los oficios, se orienta a atender, en el corto plazo, necesidades de aprendizaje específicas requeridas para el desempeño del cargo, mediante el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes observables de manera inmediata. La intensidad horaria del entrenamiento en el puesto de trabajo debe ser inferior a 160 horas
Educación informal	La educación informal es todo conocimiento libre y espontáneamente adquirido, proveniente de personas, entidades, medios masivos de comunicación, medios impresos, tradiciones, costumbres, comportamientos sociales y otros no estructurados
Bienestar	Planes o acciones que propenden por el bienestar del funcionario, es decir planes o acciones que logren potenciar sus habilidades y satisfacción dentro de las actividades que realiza, con la finalidad de elevar el compromiso y rendimiento del puesto de trabajo, para el óptimo cumplimiento de los objetivos de la organización
Educación formal	Entendida como aquella que se imparte en establecimientos educativos aprobados, en una secuencia regular de ciclos lectivos con sujeción a pautas curriculares progresivas y conduce a grados y títulos, hace parte de los programas de bienestar social e incentivos y se rigen por las normas que regulan el sistema de estímulos

Fuente: tomado del Plan Nacional de Formación y Capacitación para el Desarrollo y la Profesionalización del Servidor Público. ESAP. 2017.

La anterior información fue estipulada por el gobierno nacional bajo el decreto 1567/98 para regular los beneficios que tienen las diferentes modalidades de empleados públicos (carrera administrativa, libre nombramiento, contratistas y demás), no se profundiza sobre las modalidades de empleo ya que el presente trabajo abarca temas que comprenden el Plan Institucional de Capacitación, por lo anterior es válido aclarar que el mismo decreto antes mencionado dio paso

para crear el Sistema Nacional de Formación y Capacitación, que consiste en un conjunto de instituciones prestadoras del servicio para mejorar las competencias en el trabajo de las entidades públicas.

Adicionalmente al sistema creado por el decreto 1567/98 también se conformó la Red Interinstitucional de Capacitación, que tiene como objeto asesorar y ofertar las temáticas de capacitación de acuerdo a las necesidades de las entidades públicas nacionales. La siguiente tabla muestra la conformación de dicha red, cabe mencionar que las entidades que ofertan las materias en formación y capacitación son las únicas a nivel nacional a las que se puede acceder sin ningún costo monetario.

Tabla 5 Entidades que conforman la red interinstitucional de capacitación

Entidades	Características
ESAP (Escuela Superior de la Administración Pública)	Encargada de cumplir la función que corresponde al Estado de diseñar e implementar políticas públicas en el área de la administración, contribuir a la permanente modernización del Estado, asesorar al gobierno en el proceso de mejoramiento continuo de la gestión pública
DAFP (Departamento Administrativo de la Función Pública)	Es la entidad técnica, estratégica y transversal del Gobierno Nacional 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
Escuela De Alto Gobierno	Su objetivo central es contribuir a la formación de los más altos cuadros dirigentes del Estado y asesorar a los gobiernos en la formulación, implementación y evaluación de las políticas públicas
Contraloría General de la Nación	Tiene a su cargo la función pública de ejercer control y vigilar la gestión fiscal de la administración y de los particulares o entidades que manejen fondos o bienes de la Nación
Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)	Encargada de dar programas de formación complementaria y titulada. Con lo anterior, se busca la capacitación técnica del Recurso Humano
EVA (Espacio Virtual de Asesoría)	En su plataforma se pueden consultar temas técnicos y jurídicos, cifras de gestión territorial de la función pública, capacitación y asistencia técnica, matrículas e investigación

Fuente: disponible en www.funcionpublica.gov.co consultado [20 de octubre, 2017].

En la tabla previa se muestra información general acerca de las entidades de las que se valen las Empresas Sociales del Estado como el Hospital Gonzalo Contreras para acceder al mejoramiento continuo y de competencias de sus empleados, a través de la capacitación, aunque existen más organizaciones que hacen parte de esta red las mencionadas en la tabla 5 son las más importantes, lo anterior no quiere decir que no se pueda acceder a la capacitación con alguna

empresa privada, ya que la ley permite la autonomía administrativa para solventar las posibles necesidades o requerimientos en materia de formación y capacitación.

Como un dato no menor hay que mencionar que la Escuela Superior de Administración Pública coordina y administra la Red de acuerdo con el reglamento que expida para su funcionamiento.

Para el desarrollo de los programas de capacitación que programe la Red cada entidad aporta Recursos Humanos y logísticos, de acuerdo con sus disponibilidades.

Como se ha dicho la capacitación se enmarca dentro de los procesos de la gestión del Talento Humano, y específicamente uno de esos procesos es implementar el Plan Institucional de Capacitación (PIC) que según la ley “tiene como propósito organizar la capacitación internamente, donde cada entidad formula con una periodicidad mínima de un año su Plan Institucional de Capacitación”. [19]

Ahora bien ¿Cómo se construye el PIC? El DAFP ha establecido varios mecanismos (asesorías, PNFC, entre otros) para la construcción de este plan en las entidades públicas, y el más importante sin lugar a dudas es la Guía Metodológica para la Formulación del PIC elaborada en el 2008 y actualizada en el 2012, dicho documento consta de unos lineamientos a seguir, unas fases para la implementación y conceptos pedagógicos para la interpretación.

Esta guía expedida por el DAFP le da un enfoque al aprendizaje en el sentido de mejorar las competencias para aplicarlas al trabajo, se estipula que:

Las personas y sus competencias son el recurso fundamental de las Organizaciones. Por lo tanto, el aprendizaje para el desarrollo de competencias es una prioridad estratégica, para que las Entidades Públicas puedan dar servicios con calidad al ciudadano y al cliente y contribuir así al cumplimiento de los fines del Estado.

Las entidades públicas deben planificar y gestionar la formación y capacitación de sus empleados, de acuerdo con sus necesidades y los intereses y potencial de las personas.

En consecuencia, toda entidad pública debe proveer oportunidades de aprendizaje a sus trabajadores, en procesos donde el empleado público tenga un papel activo acorde con sus necesidades y compromiso con su desarrollo, mediante el aprendizaje a lo largo de la vida y su desempeño exitoso en las funciones que le competen para el cumplimiento de la misión de la entidad. [20]

¹⁹ COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Ley 1567. (10, agosto, 1998). Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación para los empleados del Estado. Diario oficial. Bogotá, D.C., 1998. no. 43.358. p. 1-2.

²⁰ COLOMBIA, DAFP. Guía metodológica para la construcción del PIC. Marzo 2012. Bogotá, D.C., p. 7.

Entonces el DAFP toma este aprendizaje como una forma de mejorar específicamente el puesto de trabajo de cada funcionario, y de esta manera no cometer el error de capacitar en áreas que no sean afines con la labor realizada.

Por otra parte lo que comprende las fases de construcción del PIC se han concretado de la siguiente manera en la tabla 6.

Tabla 6 Fases para la construcción del PIC

Fase	Características
Formular proyectos de aprendizaje	Esta fase comprende: - sensibilizar e informar a los funcionarios sobre el PIC. - detectar necesidades de aprendizaje. - priorizar necesidades de acuerdo con el PNFC. - conformar equipos de aprendizaje. - definir problema, objetivos y justificación de las temáticas priorizadas
Estructurar el Plan Institucional de Capacitación	Esta fase contempla la creación del documento articulado, conteniendo cronograma, medios, recursos y tiempo
Ejecutar el Plan Institucional de Capacitación	En este apartado se estipulan fechas y logística para llevar a cabo las temáticas solicitadas
Evaluación del PIC	En esta fase se debe dejar claro los indicadores para la evaluación y seguimiento del plan, así como las recomendaciones encontradas al final de la ejecución

Fuente: elaborado con base en la guía metodológica para la construcción del PIC 2012.

De esta manera se constituye el Plan Institucional de Capacitación para la entidad pública Colombiana, es pertinente realizar la aclaración que la guía habla de grupos de aprendizaje, y la propuesta del Plan Institucional de Capacitación anexo toma estos grupos como el equivalente a los líderes de proceso de la entidad Hospital Gonzalo Contreras. De igual manera las fases mencionadas son un recuento general, es decir para cada fase existen actividades más específicas que se detallan en el plan de acción.

Las fases antes mencionadas se desarrollan en el plan de acción creado en el marco de las prácticas laborales, además también se puede ver en el literal de anexos los formatos correspondientes para la propuesta del PIC.

2.2 MARCO LEGAL

Las siguientes normativas son las que competen toda la temática de capacitaciones del gobierno colombiano, así como sus planes y estrategias para el desarrollo del sector público.

2.2.1 Decreto Ley 1567 de 1998. Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado.

Artículo 4 - "Definición de capacitación: Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y complementar la educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral. Esta definición comprende los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa". [21]

El decreto- ley 1567 de 1998 reconoce en Colombia que la capacitación es un eje fundamental para lograr una mayor eficiencia y eficacia de toda la administración pública, es decir, no solo los altos directivos tiene la capacidad de propiciar el mejoramiento continuo, sino que desde los funcionarios se puede iniciar una mejor gestión de toda la organización enfocado a que en cada puesto de trabajo se debe satisfacer las necesidades de capacitación, para que cada empleado pueda aportar desde su función directamente a la empresa, dicho esto se entiende que cada trabajador del sector público es la representación del Estado ante la sociedad.

Por lo tanto se debe prestar un servicio con calidad, oportunidad y eficiencia lo anterior se logra con funcionarios debidamente preparados, cabalmente el espíritu de esta ley es precisamente crear mecanismos que faciliten la capacitación con la finalidad de prestar un servicio óptimo a la sociedad.

2.2.2 Ley 909 de 2004. Por el cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.

"Artículo 15 - Las Unidades de Personal de las entidades.

Serán funciones específicas de estas unidades de personal, las siguientes:...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.

²¹ COLOMBIA. Ley 1567. (5, agosto, 1998). Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación. Diario oficial. Bogotá, D.C. no. 43.358.

Artículo 36 - Objetivos de la Capacitación.

1. La capacitación y formación de los empleados está orientada al desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional, de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de los servicios.

2. Dentro de la política que establezca el Departamento Administrativo de la Función Pública, las unidades de personal formularán los planes y programas de capacitación para lograr esos objetivos, en concordancia con las normas establecidas y teniendo en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño”. [22]

Con la creación de esta ley se regula el sistema de empleo en el sector público y otras disposiciones, pero especialmente se destaca que los principios fundamentales de la función pública en Colombia están conformados por el mérito, la igualdad, la imparcialidad, la celeridad, la transparencia, la eficacia y la eficiencia para todo proceso de selección de personal, lo anterior con la finalidad de garantizar la posibilidad de ingreso, permanencia y asenso de cualquier persona que desee optar a un cargo en el sector público.

Además cabe resaltar que esta ley contempla mecanismos de concurso de mérito encargados por la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) en aras de garantizar el principio de transparencia, adicionalmente esta ley pretende que toda persona que ingrese a laborar en el sector público se beneficie de los programas de capacitación que oferte la organización en relación a la posibilidad de asenso dentro del cargo , ya que de esta manera todos los funcionarios están en igualdad de condiciones para aspirar a cualquier promoción en la empresa.

Por último se establece que el DAFP es el ente encargado de renovar la política de capacitación del país y los objetivos de la capacitación donde actualmente se orienta al fortalecimiento de las habilidades, aptitudes y destrezas de los funcionarios de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de los servicios.

2.2.3 Decreto 1083 de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.

El decreto 1083 de 2015 compila en un sólo cuerpo normativo los decretos reglamentarios vigentes de competencia del sector de la función pública, tiene la finalidad de hacer un recuento y contenido en un solo documento con el ánimo de facilitar la búsqueda de material legal en cuanto a la función pública se refiere, con esto se mejora los métodos de buscar información y tiempos empleados para el análisis de los artículos contenidos en los decretos que regulan la función pública.

²² COLOMBIA. Ley 909. (23, septiembre, 2004). Por el cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa. Diario oficial. Bogotá, D.C. no. 45.680.

En síntesis este decreto es un decreto compilatorio de normas reglamentarias preexistentes, es decir, no es una norma nueva sino compilatoria, adicionalmente, se señala que el Departamento Administrativo de la Función Pública es la cabeza del sector, encargado de formular políticas generales de administración pública, es especial materias relacionadas con el empleo público, organización administrativa, control interno y racionalización de trámites en la rama ejecutiva del poder público. Lo que quiere decir que se le da una organización más clara desde quien ejerce como líder de la promulgación y orientación del sector en el país.

2.2.4 Decreto 1227 de 2005. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998.

“Artículo 65 –Planes de capacitación. Los planes de capacitación de las entidades públicas deben responder a estudios técnicos que identifiquen necesidades y requerimientos de las áreas de trabajo y de los empleados, para desarrollar los planes anuales institucionales y las competencias laborales.

Los estudios deberán ser adelantados por las unidades de personal o por quienes hagan sus veces, para lo cual se apoyarán en los instrumentos desarrollados por el Departamento Administrativo de la Función Pública y por la Escuela Superior de Administración Pública.

Los recursos con que cuente la administración para capacitación deberán atender las necesidades establecidas en los planes institucionales de capacitación.

Artículo 67 –Plan nacional de formación y capacitación. El Departamento Administrativo de la Función Pública, con el apoyo de la Escuela Superior de Administración Pública, adelantará la evaluación anual del Plan Nacional de Formación y Capacitación, con el fin de revisar el cumplimiento por parte de las entidades de las orientaciones y prioridades allí establecidas. Igualmente, establecerá los mecanismos de seguimiento a los Planes Institucionales de Capacitación que éstas formulen.

La evaluación y el seguimiento buscarán especialmente medir el impacto y los resultados de la capacitación. Para medir el impacto se estudiarán los cambios organizacionales y para analizar los resultados se estudiarán los cambios en el desempeño de los empleados en sus áreas de trabajo como consecuencia de acciones de capacitación.

Artículo 68 – Red Interinstitucional de Capacitación para Empleados Públicos. En desarrollo del artículo 3°, literal e), numeral 3 del Decreto-ley 1567 1998, confórmese la Red Interinstitucional de Capacitación para Empleados Públicos, con el objeto de apoyar los planes de capacitación institucional. La Red estará integrada por las entidades públicas a las cuales se aplica la Ley 909 de 2004.

La Escuela Superior de Administración Pública coordinará y administrará la Red de acuerdo con el reglamento que expida para su funcionamiento.

Para el desarrollo de los programas de capacitación que programe la Red. Cada entidad aportará Recursos Humanos y logísticos, de acuerdo con sus disponibilidades”. [23]

Con la creación de esta norma se pretende que los planes de capacitación respondan a las necesidades estrictamente del personal con su aplicación al puesto de trabajo, es decir se le otorga prelación a aquellas necesidades de capacitación que puedan solventar alguna problemática al interior del contexto laboral.

De la misma manera con este decreto se intenta que la función pública se articule a un mismo lineamiento de priorización de temáticas a reforzar, estos lineamientos están dispuestos en el plan nacional de formación y capacitación.

Adicionalmente el espíritu de esta norma básicamente hace hincapié en qué las entidades públicas tienen una oportunidad de mejoramiento con cada funcionario que presente alguna necesidad de capacitación, lo anterior quiere decir que el Estado entiende que la función de los empleados públicos se debe ejecutar en marco del mejoramiento del puesto de trabajo, por esta razón la red interinstitucional de capacitación (que se conforma por entidades dispuestas a prestar asesoría y ofertar temáticas de capacitación ver tabla 5) propende por el trabajo en equipo entre empresas del sector público coordinando el aporte de recursos humanos y logísticos para la ejecución de cualquier temática de capacitación.

2.2.5 Decreto 4665 de 2007. Por el cual se adopta la actualización del Plan Nacional de Formación y Capacitación para los Servidores Públicos.

“Artículo 1 – Adoptar la actualización del Plan Nacional de Formación y Capacitación para los Servidores Públicos. Formulada por el Departamento Administrativo de la Función Pública y la Escuela Superior de Administración Pública, ESAP, a que hace referencia la parte motiva de este decreto, el cual hace parte integral del presente decreto.

Artículo 2 – El Departamento Administrativo de la Función Pública y la Escuela Superior de Administración Pública. Tendrán el término de seis meses para el diseño y divulgación de los instrumentos necesarios, para la formulación e implementación de los Planes Institucionales de Capacitación con base en Proyectos de Aprendizaje por Competencias”. [24]

Este decreto 4665 de 2007 busca que los procesos de formación y capacitación estén enfocados en el desarrollo de las competencias entendidas como la capacidad determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores que debe poseer y demostrar los empleados.

Cuando se acatan las actualizaciones del Plan Nacional de Formación y Capacitación se contribuye al mejoramiento de la política de capacitación

²³ COLOMBIA. Decreto 1227. (21, abril, 2005. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998. Diario oficial. Bogotá, D.C. no. 45890.

²⁴ COLOMBIA. Decreto 4665. (29, noviembre, 2009). Por el cual se adopta la actualización del Plan Nacional de Formación y Capacitación para los Servidores Públicos. Diario oficial. Bogotá, D.C. no. 46827.

establecida por el DAFP, con esta norma se quiere dar no solo cumplimiento al Plan de Desarrollo del país, sino obedecer a los cambios sociales y demandas de nuevos conocimientos y aptitudes de los servidores que integran las entidades públicas.

Además este decreto propende por que la Gestión del Talento Humano sea un sistema integrado, cuya finalidad básica es la adecuación de las personas a la estrategia de una organización, de manera que se logre una administración pública profesional y efectiva.

2.2.6 Decreto 2539 de 2005. Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades.

Este decreto ha sido creado para establecer las competencias comportamentales y funcionales de todo servidor público sin importar el cargo que desempeña, es decir, se puede inferir que el Estado propende por estandarizar en una matriz por competencias (estipulada en el decreto) los requerimientos mínimos que todo funcionario debe tener, lo que se quiere lograr es que la imagen y percepción de los servidores públicos hacia la sociedad sea homogénea y uniforme

2.2.7 Sentencia Corte Constitucional C-1163 de 2000. El objetivo principal de la capacitación en la administración pública es mejorar la calidad de la prestación de los servicios a cargo del Estado, para el bienestar general y la consecución de los fines que le son propios, así como garantizar la instalación cierta y duradera de competencias y capacidades específicas en los empleados públicos y en las entidades.

Con esta sentencia se pretende que el ciudadano que hace uso de los servicios del Estado sea el principal beneficiario de una administración pública efectiva y transparente, en todo caso se busca que el servicio a cargo del Estado se mejore desde sus actores directos, para este caso los funcionarios, a través de esta sentencia se dan los primeros cimientos para la formulación de políticas públicas en materia de capacitación.

2.2.8 Guía para la Formulación del Plan Institucional de Capacitación (PIC)
Con base en Proyectos de aprendizaje en equipo.- establece las pautas para que la formulación de los Planes Institucionales de Capacitación. PIC se aborden de manera integral: Proporciona pasos, instrumentos, formatos para entender el aprendizaje basado en problemas y el enfoque de capacitación por competencias.

Esta guía es una herramienta que todas las entidades públicas deben adoptar para la construcción del Plan Institucional de Capacitación y es un mecanismo del Estado para darle una estandarización a los planes de capacitaciones y que estén orientados de la misma manera en todas las entidades públicas.

2.2.9 Plan Nacional de Formación y Capacitación para el Desarrollo de Competencias Y Profesionalización del Servidor Público 2017.
Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP.

Tabla 7 Matriz de impacto legal

Norma	Ventaja	Desventaja	Impacto	
			Positivo	Negativo
Ley 1567/1998	Reconoce la capacitación como factor que implica un mejoramiento continuo de los servidores colombianos	Las entidades deben invertir más en formación y capacitación	Crea competitividad a nivel del sector público colombiano	
Ley 909 /2004	Diferencia las modalidades de empleo, así como los beneficios que cada modalidad puede acceder		Crea mayor oportunidad para las personas para ascender dentro del sector público	
Decreto 1083/2015	Regula las funciones de los empleados del sector público		Caracteriza las funciones de acuerdo a la formación del personal	
Decreto 1227/2005	Ayuda a enfocar los planes institucionales de capacitación de acuerdo al entorno		Formaliza el documento que debe estructurar el PIC	
Decreto 4665/2007	Se adopta el plan nacional de capacitación permitiendo crear la política pública en capacitación		Permite que las organizaciones tengan un documento base para priorizar as necesidades de capacitación	
Decreto 2539 de 2005	Se establecen cuáles son las competencias en los distintos niveles jerárquicos		Facilita la afinidad de las competencias del servidor conforme a su formación previa	
Sentencia corte constitucional c-1163 de 2000	Establece la capacitación como parámetro para el sistema de gestión de calidad	Implica contratar personal idóneo para implementar el sistema.	La sociedad se ve beneficiada al aumentar la calidad en la prestación del servicio de salud	

(Continúa)

Norma	Ventaja	Desventaja	Impacto	
			Positivo	Negativo
Guía para la Formulación del Plan Institucional de Capacitación (PIC)	Con la guía es mucho más fácil implementar la metodología del PIC, sin mencionar que todas las entidades públicas están en la misma órbita de construcción del plan		Implica mejorar el departamento de Recursos Humanos para que adopte el PIC	
Plan Nacional de Formación y Capacitación para el Desarrollo de Competencias y Profesionalización del Servidor Público 2017	Con este documento madre de todos los planes de capacitación se establece la política pública para que las entidades públicas se guíen en materia del mejoramiento colombiano	Existen limitaciones a solo lo que establezca el plan nacional, minimiza la iniciativa de algunas entidades para formular sus propias políticas		

Fuente: elaboración Propia.

Las anteriores leyes y decretos constituyen el panorama más importante en la legislación Colombiana, lo que indica que existe una reglamentación en materia de capacitaciones dentro de la función pública, aunque todavía falta un poco más de conjetura o seguimiento para que el impacto del que hablan las leyes y decretos sea más efectivo.

3. RESULTADOS

- De la elaboración del Procedimiento Operativo Estándar POE

Como ya se ha mencionado la contribución desde un punto de vista administrativo está en la elaboración de un POE que corresponda al Plan Institucional de Capacitación, se puede concluir que el Procedimiento Operativo Estándar no solo garantiza la calidad, sino también la consistencia y uniformidad del procedimiento, además el área de Talento Humano de la entidad deben tener un más documentos de esta naturaleza donde se estipule el paso a paso de cualquier actividad para una mejor administración en niveles de eficacia y tiempos invertidos.

A continuación se presenta el Procedimiento Operativo Estándar creado con el ánimo de mejorar la estructuración del Plan Institucional de Capacitación.

Tabla 8 Procedimiento Operativo Estándar

Se presenta de esta manera la tabla con el encabezado de la entidad, ya que el formato ha sido codificado en el listado maestro del Hospital Gonzalo Contreras.

	PROCEDIMIENTO OPERATIVO ESTÁNDAR PLAN DE CAPACITACIÓN		CODIGO:PR-FO-012	
			VERSIÓN: 01	PÁG: 1 de 1
			FECHA: 19/11/2017	
			TRD: 300-23.09	
OBJETIVO: Elaborar y poner en funcionamiento el plan institucional de capacitación, así como la ejecución y seguimiento de las actividades en el Hospital Gonzalo Contreras.				
ALCANCE: Este Procedimiento Operativo Estándar aplica para todas las capacitaciones incluidas dentro del plan institucional de capacitación y está dirigido a los funcionarios contratistas y de planta.				

(Continúa)

RESPONSABLES: Es responsabilidad de la dirección de recursos humanos redactar y actualizar el documento del plan institucional de capacitación
DEFINICIONES: Capacitación. Es el conjunto de procesos organizados relativos a la educación para el trabajo y el desarrollo, como a la educación informal. Plan Institucional de Capacitación. Documento estructurado que contiene las necesidades de capacitación por áreas o dependencias de cualquier entidad pública donde se establecen fechas, responsables y se solventan las necesidades de aprendizaje para aplicar a los puestos de trabajo
REFERENCIAS: Guía metodológica para la construcción del PIC, 2012. DAFP. Plan Nacional de Formación y Capacitación para el Desarrollo y Profesionalización del Servidor Público. Ley 1567/98
EQUIPOS Y HERRAMIENTAS: Los equipos utilizados para el desarrollo del plan institucional de capacitación son humanos (facilitadores, equipos de trabajo, jefe de proceso y jefes de brigadas en salud) y financieros, además de las herramientas tecnológicas (computadores, acceso a la intranet, video beam) para la fase de ejecución
CONTENIDO: DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES. 1) Revisar el formato de necesidades de aprendizaje AT-FO-012 y actualizarlo de acuerdo a los requerimientos del plan nacional de formación y capacitación vigente 2) Remitir vía electrónica el formato de necesidades a cada jefe de área o dependencia para su diligenciamiento 3) articular cada necesidad de capacitación solicitada con el plan de desarrollo de la entidad 4) priorizar la necesidades de capacitación de acuerdo a su aplicabilidad en cada puesto de trabajo ESTRUCTURAR EL PIC. 1) Redactar el objetivo principal del plan institucional de capacitación de acuerdo a los requerimientos de la entidad 2) Justificar y articular las necesidades de capacitación a los ejes estratégicos del plan nacional de formación y capacitación 3) Establecer los perfiles de cada temática de capacitación incluidas en el documento. 4) Una vez estructurado el documento se radica en la gerencia para su aprobación y estimación de recursos financieros EJECUCIÓN. 1) Definir facilitadores, pueden ser externos a) o internos b). a) en caso de que sean externos se prosigue a realizar la inscripción vía web en la correspondiente página de la entidad que oferte la temática de capacitación y seguir el procesos de inscripción. b) Si la temática de capacitación puede ser oficiada por un mismo funcionario interno se hace la respectiva solicitud 2) Elaborar el cronograma o programación de todas las capacitaciones estructuradas en el documento. 3) Radicar en gerencia la programación para su aprobación 4) Desarrollo de las temáticas de capacitación SEGUIMIENTO.

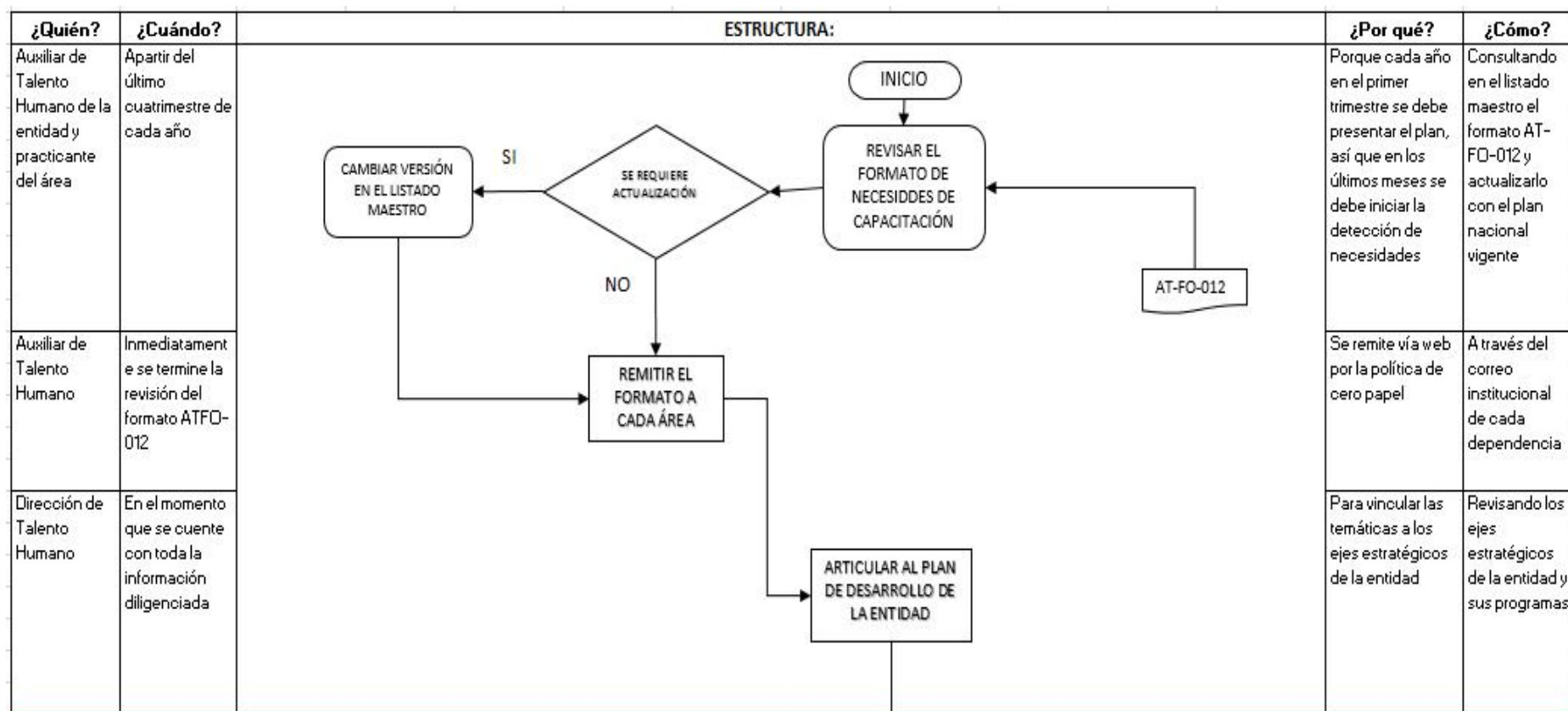
(Continúa)

- 1) Revisar y actualizar si es necesario el formato de la herramienta de medición.
- 2) Designar dentro del área de recursos humanos un equipo de trabajo que vele por el cumplimiento de las actividades

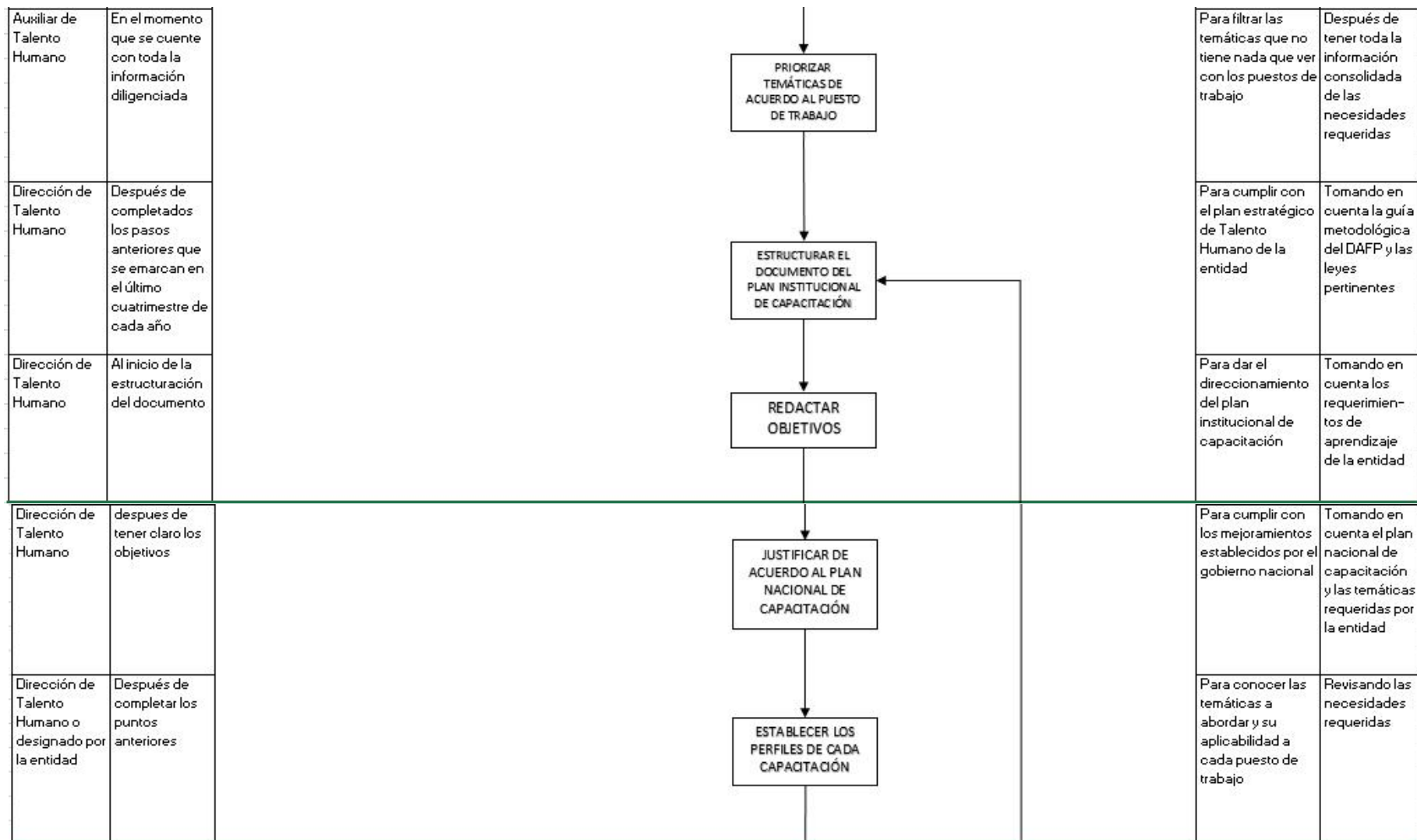
Fuente: elaboración propia con base en la guía metodológica de construcción del PIC.

Adicionalmente la siguiente figura muestra la estructura de la información contenida en la tabla anterior.

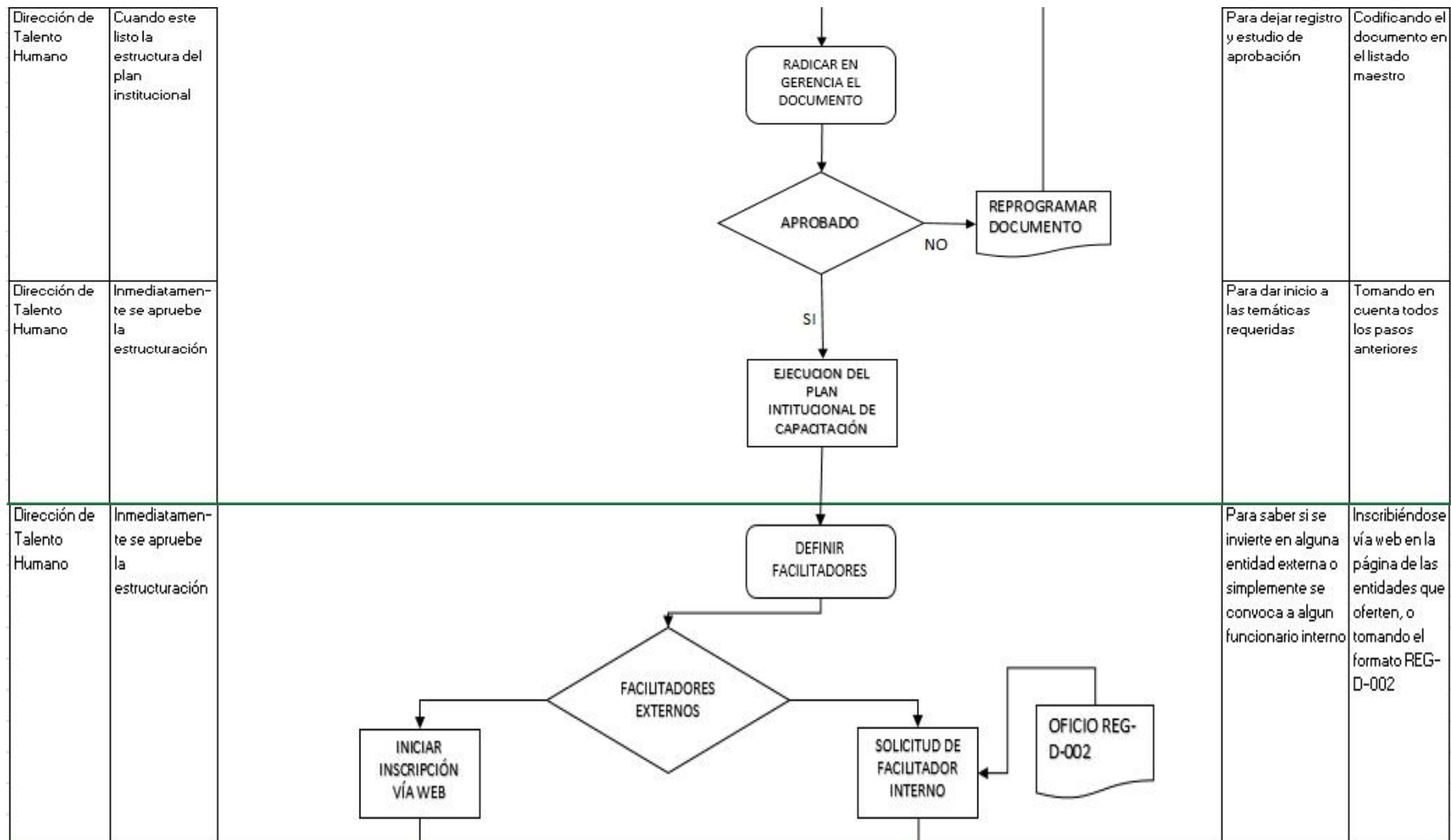
Figura 2 Estructura Procedimiento Operativo Estándar



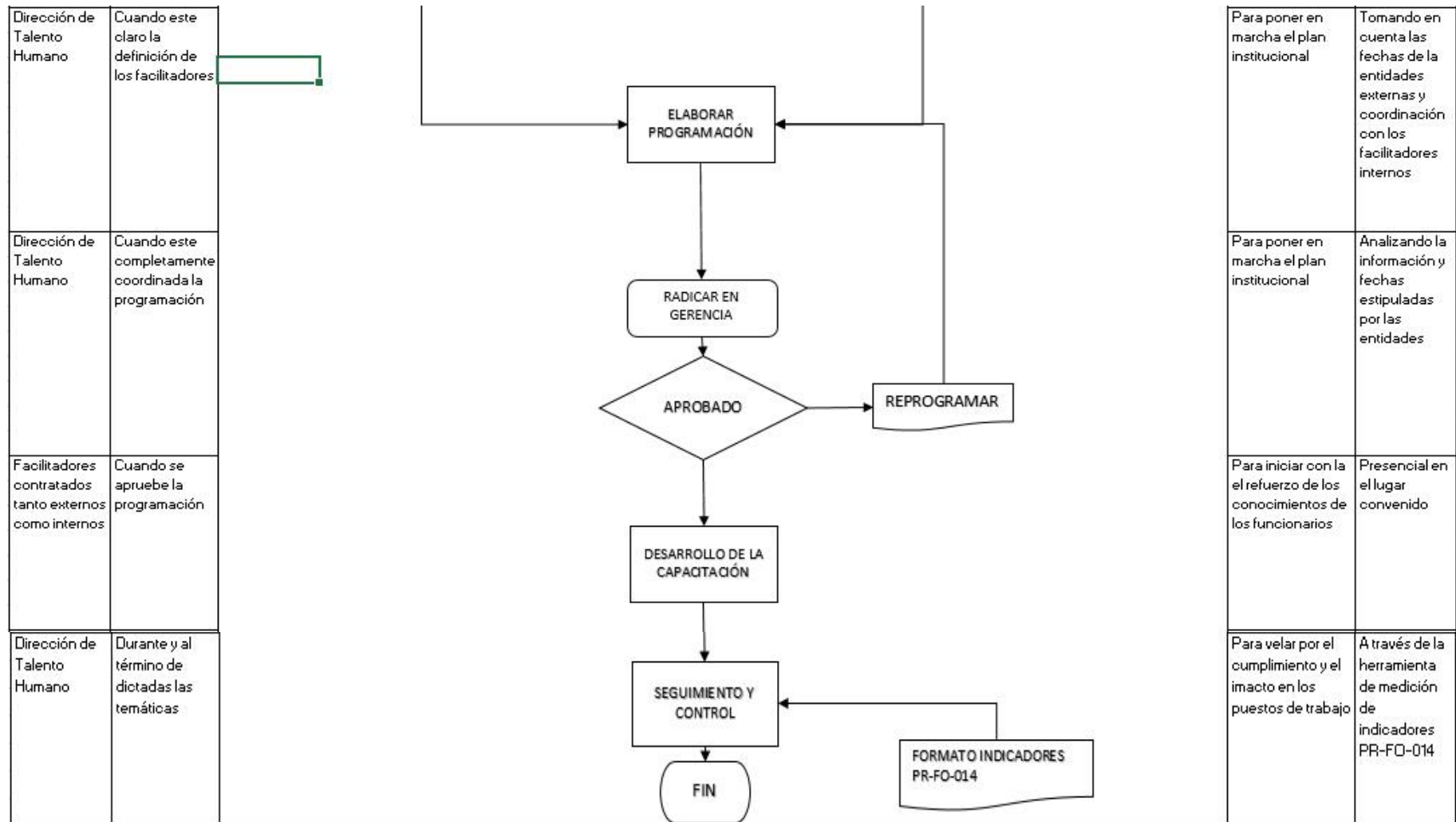
(Continúa)



(Continúa)



(Continúa)



Fuente: elaboración propia a partir de la tabla 8.

Adicional al Procedimiento Operativo Estándar se realiza la herramienta de seguimiento y control correspondiente al Plan Institucional de Capacitación y se presenta a continuación.

El anterior Procedimiento Operativo Estándar se realiza dándole cumplimiento al objetivo de elaborar una herramienta administrativa de calidad para que funcione como un aporte en el Hospital Gonzalo Contreras.

Tabla 9 Herramienta de seguimiento y control

Indicador	Fórmula		Productos
Eficacia	Nº de acciones de sensibilización realizadas	X 100	Folletos, afiches, comunicación e indicaciones para diligenciar formatos
	Nº de acciones previstas		
Eficiencia	Medios de difusión usados	X 100	
	Medios de difusión previstos		
Eficacia	Nº de funcionarios a recibir las capacitaciones	X 100	Registro asistencias
	Nº de funcionarios que integran el grupo		
Eficiencia	Nº de necesidades priorizadas	X 100	Análisis de las necesidades requeridas
	Total de necesidades requeridas		
Eficiencia	Nº de dependencias que registran necesidades	X 100	Diligenciamiento del formato de necesidades de capacitación
	Total de dependencias de la entidad.		
Eficacia	Temáticas de capacitación ejecutadas	X 100	Cumplimiento del documento
	Temáticas de capacitación estipuladas		
Eficacia	Nº de funcionarios capacitados	X 100	Listados de asistencia
	Funcionarios inscritos		
Efectividad	Nº de funcionarios satisfechos con la capacitación	X 100	Incidencia de la capacitación en el puesto de trabajo. Con la encuesta de satisfacción
	Nº de funcionarios capacitados		
Efectividad	Cambio en cuanto a la solución de la problemática después de desarrollada la capacitación	Valoración del funcionario del antes y después de la capacitación. Utilizando la encuesta de satisfacción (Ver anexo M)	

Fuente: elaboración propia con base en la guía para la construcción del PIC.

El desarrollo de esta tabla se presenta en el siguiente apartado, aclarando que existieron imposibilidades y dificultades por parte de los funcionarios, ya sea por razones presupuestales o por disponibilidad de horario.

- **Del desarrollo de las fases que comprenden la construcción del PIC**

Como resultado del desarrollo de las fases que comprende el Plan Institucional de Capacitación se inició con la sensibilización sobre el tema a los funcionarios (ver anexo I), después se aplicó la encuesta de necesidades de satisfacción (ver anexo A). Dándole cumplimiento al objetivo de desarrollar las fases que comprenden la construcción del Plan Institucional de Capacitación se obtuvieron los siguientes resultados.

A continuación se muestra el resultado de las encuestas de necesidades de capacitación aplicadas a las dependencias, Control Interno, APS, apoyo diagnóstico, odontología y fisioterapia.

Tabla 10 Resultado temáticas de capacitación requeridas

Resultados encuesta de necesidades de capacitación	
Dependencia	Temáticas solicitadas
Control interno	1) Manejos adecuados de los indicadores
	2) Manejos de los riesgos y cada contexto
	3) Actualización de las caracterizaciones
	4) Manejo e integración en los sistemas de calidad
	5) Saber realizar seguimiento a todo la direccionalidad institucional planes de desarrollo
	6) Planes de gestión, planes de presupuesto, planes de acción y manejo en los seguimientos periódicos a los planes de mejoramiento individual e institucional
Odontología	1) Atención odontológica en gestante
	2) Atención al paciente de alto riesgo
	3) Entrenamiento en primeros auxilios y contra incendios
	4) Pausas activas y manejo de stress
	5) Humanización frente al paciente

(Continúa)

Resultados encuesta de necesidades de capacitación	
Dependencia	Temáticas solicitadas
Apoyo diagnóstico	1) Paquete office en general (Excel, PowerPoint, Word)
	2) Interpretación reglas de westgard
	3) Control de calidad en pruebas de laboratorio
	4) Comunicación asertiva, manejo del stress, pausas activas
APS	1) Residuos hospitalarios
	2) Comunicación y asertividad laboral, crecimiento personal, clima organizacional
	3) Manejo de sistemas
	4) AIEPI (atención integral de la enfermedad prevaeciente en la infancia)
Fisioterapia	1) Reanimación cardiopulmonar
	2) Manejo del equipo de audiolología

Fuente: elaboración propia con base en la encuesta de necesidades de capacitación.

La anterior tabla muestra la información recolectada con respecto a las necesidades de capacitación, lo que permitió tener el insumo inicial para estructurar el documento, después con esta información se agruparon estas necesidades de capacitación por similitud en la temática (ver anexo O).

Como paso siguiente se redacta la descripción del problema de aprendizaje de cada dependencia (ver anexo P), estableciendo los objetivos y la estructura de los grupos de aprendizaje (ver anexo Q), en esta parte se encontró que hubo cierta dificultad en la participación de las dependencias en presentar personas para recibir las temáticas de capacitación, por razones de disponibilidad y tiempos, de igual manera se trabajó con la información que se recolectó de las dependencias.

Adicionalmente se hace la respectiva articulación al plan de desarrollo de la entidad y al plan nacional de formación y capacitación, enlazando los lineamientos para las temáticas de capacitación (ver tabla 20).

También se establece una serie de indicadores para que funcionen como seguimiento del plan institucional de capacitación (ver tabla 9). Y se obtuvieron los siguientes resultados.

Para el primer indicador de eficacia que comprende las acciones de sensibilización se programaron tres acciones, que son: entregar el folleto a los funcionarios del hospital, hacer un comunicado directo sobre el plan institucional de capacitación y un afiche en el muro informativo de la entidad. De los cuales se entregó el folleto informativo a 89 de los 129 funcionarios del hospital lo que representa el 68% de los empleados, el resto no se pudo entregar por la

disponibilidad de horario; el comunicado se ejecutó al mismo personal de la entidad junto con el folleto; y por último se colgó un afiche con la misma finalidad del folleto, informar sobre aspectos generales del PIC.

Para el segundo indicador de la tabla 9 se tiene que el número de funcionarios a recibir las temáticas de capacitación son 39 (ver anexo Q), sobre el número de funcionarios que podían inscribirse que son 89, entonces se obtiene como resultado que tan solo el 43% de los funcionarios se adjuntan a las temáticas de capacitación, no se logra el 100% de la cobertura porque sencillamente el presupuesto de la entidad no solventa todos los temas solicitados y la disponibilidad de horario también influye.

Para el indicador de necesidades priorizadas en el formato (ver anexo B) se obtuvo que, de las temáticas de capacitación requeridas (total de 21 temáticas) el 100% han sido priorizadas e incluidas en el cronograma.

Para el indicador que se refiere a las dependencias que presentaron necesidades de capacitación se obtiene un resultado bajo y poco alentador, de las 11 dependencias que conforman el Hospital tan solo 5 presentaron oportunidades de capacitación, lo que representa el 45%, por las mismas razones antes mencionadas, falta de presupuesto y disponibilidad en horario.

Ahora bien, el indicador de eficacia que se refiere a las capacitaciones ejecutadas, sobre las capacitaciones estipuladas, se obtiene que, si bien el plan está conformado para el 2018, hasta el momento se ha dado cumplimiento con tres temáticas de capacitación (humanización, pausas activas y comunicación asertiva), lo que quiere decir que hasta el momento ha transcurrido el 14% de las temáticas programadas.

Por otra parte el indicador que comprende la asistencia de funcionarios dentro de las tres capacitaciones ejecutadas ha asistido el 100% del personal citado, es decir, han asistido a las tres capacitaciones 21 funcionarios, lo que quiere decir que la receptividad de los empleados ha sido positiva.

Por último se tiene el indicador que se refiere al cambio en cuanto a la solución de la problemática después de desarrollada la capacitación, este se aplica con la encuesta de satisfacción (ver anexo M), y se estipula que para tener una mayor efectividad se espera que transcurra un lapso mínimo de un mes después de recibida la capacitación para aplicar la encuesta y observar los cambios sustanciales esperados.

En general se obtiene como resultado que se han desarrollado las fases para la construcción del PIC (ver tabla 6) dándole cumplimiento al objetivo A, con algunas salvedades o imposibilidades, por la razones que ya se han mencionado, la cobertura no fue total, por la disponibilidad y presupuesto, de igual manera el Hospital Gonzalo Contreras ha respondido de una forma positiva frente a las temáticas que hasta el momento se han ejecutado (ver anexo N).

- **De la realización del Benchmarking.**

Como resultado del objetivo de adaptar nuevas prácticas de gestión del Talento Humano que aporten valor a la entidad, se tiene que la dirección optó por amalgamar el plan de incentivos que tiene como finalidad crear condiciones favorables de trabajo y reconocer los desempeños en el nivel de excelencia individual de los servidores, en cada uno de los niveles jerárquicos y al mejor empleado de la Entidad.

También la construcción del Plan Institucional de Capacitación para el año 2018, que como se ha mencionado mejora los puestos de trabajo a través de la aplicación de nuevos conocimientos. Por otra parte dentro de las nuevas prácticas de gestión del Talento Humano se abre el plan anual de vacantes que identifica los empleos vacantes en la planta de personal para adelantar las gestiones necesarias para su provisión transitoria cuando las necesidades del Recurso Humano así lo requieran, permitiendo la transparencia y equidad al momento de seleccionar al personal entrante.

Adicionalmente la entidad pública Hospital Gonzalo Contreras implementó el plan de bienestar que es una estrategia dentro del área de Talento Humano que tiene la finalidad de proporcionar herramientas físicas, intelectuales y recreativas para el desarrollo integral de las personas, orientado al mejoramiento del clima organizacional, el desarrollo de la creatividad, productividad laboral y satisfacción personal, además de la búsqueda del mejoramiento del ambiente laboral, con el fin de elevar la percepción favorable, la motivación, la productividad y el bienestar del componente humano.

Los anteriores planes permiten que la planeación estratégica del Talento Humano de la entidad tenga unas bases para el desarrollo que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, en el desarrollo de los planes, programas y proyectos del Hospital Gonzalo Contreras, en el mediano y largo plazo. De este ejercicio se establece la estrategia de la entidad a seguir, la secuencia de acciones a realizar y las determinaciones de tiempo y recursos necesarios para su ejecución.

También dándole cumplimiento al objetivo de adoptar las nuevas prácticas de gestión del Talento Humano el Hospital Gonzalo Contreras inicia el estudio de la creación de perfiles del cargo con el formato FO-TH-046 (ver anexo H) basado en la información recolectada por la encuesta de descripción del cargo (ver anexo G). Con la creación de perfiles del cargo se mejora el proceso de selección ya que se tiene una idea más completa y precisa de los requerimientos que demanda el cargo y saber si el aspirante al puesto cuenta con las competencias necesarias.

Por último dentro de las nuevas prácticas de gestión del Talento Humano de la entidad está la creación de una Política de Talento Humano que oriente el curso de la organización y sea divulgada a todos los funcionarios, así que, en el apartado de las...*recomendaciones* 5... se redactan los insumos para la construcción de esta política con la finalidad de contribuir al desempeño de los funcionarios y cumplimiento de los objetivos que se proponga la dirección.

A continuación se presenta el desarrollo de las fases (ver figura 2) que comprende la realización del Benchmarking.

- **Fase de planificación.**

El objetivo de esta fase es planear las investigaciones de Benchmarking. Los pasos esenciales son los mismos que los de cualquier desarrollo de planes - qué, quién y cómo.

- **Identificar que se va a someter a benchmarking (Qué).**

Para el Hospital Gonzalo Contreras lo que se sometió a Benchmarking son las practicas enmarcadas dentro de la gestión del Talento Humano, es decir, si bien se va comparar la aplicación del Plan Institucional de Capacitación con otras entidades, también es importante que dentro del proceso se puedan adoptar prácticas que corresponden a la gestión del Talento Humano, ya que como se ha mencionado el Hospital Gonzalo Contreras no tiene constituido un departamento de Recurso Humano como tal, sino que cumple con las funciones estrictamente dictadas por la ley (contratación, salud ocupacional, inducción) y la dirección general no cree en el valor que puede aportar el crear un equipo que realice una buena gestión del Talento Humano.

- **Identificar entidades comparables (Quién).**

En este paso es de suma importancia el considerar que tipo de estudio de benchmarking se quiere aplicar, interno, competitivo, funcional o genérico.

Para este caso se aplicó un Benchmarking funcional que según Robert C. Camp [25] es comparar los estándares de la empresa con los de la industria a la que pertenece. El funcional, identifica la práctica más exitosa de otra empresa, sea o no competidora, pero que se considera líder en un área específica de interés. En muchos casos se puede utilizar información compartida entre empresas de diferentes sectores. Se lleva a cabo entre empresas de un mismo sector, pero que prestan servicios o suministran productos que no son competitivos directamente entre sí.

Dicho lo anterior se elige las empresas adscritas al sector público Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) y el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) por ser líderes en implementación de programas de gestión del Talento Humano.

En los últimos años la ESAP y el DAFP han apostado a la capacitación como metodología para el mejoramiento del puesto de trabajo, la siguiente tabla muestra el número de capacitaciones en Talento Humano ofrecidas por estas entidades a los altos mandos del sector público.

²⁵ CAMP Robert C. Fases para la construcción del Benchmarking. En: Benchmarking. Nueva York. 1993 Primera edición. Editorial Panorama Editorial, S.A. p.175..

Tabla 11 Altos directivos capacitados por la ESAP

Descripción	2013		2014		2015		2016	
	Alcanzado	Programado	Alcanzado	Programado	Alcanzado	Programado	Alcanzado	Programado
Número de personas participante en eventos de capacitación	244.167	265.037	253.575	306.447	1.135	1.187	8000	11.004
Eventos de capacitación	1.058	1.444	1.181	1.413	200	496	120	153

Fuente: informes de gestión ESAP (2013 - 2016) disponible en www.funcionpublica.gov.co/informes-y-seguimientos-oficina-de-control-interno consultado [30 de octubre, 2017].

Con la información anterior se puede deducir que la ESAP hace las veces de asesoría en materia de capacitación sobre la gestión del Talento Humano, sabiendo que al capacitar a los altos mandos del sector público se fortalece la gestión humana en las entidades. De igual manera el DAFP también establece sus programas de capacitación por ser una entidad al igual que la ESAP líder en gestión del Talento Humano apostándole a la capacitación como medio principal para impulsar el mejoramiento de la administración pública.

La siguiente tabla muestra los datos relacionados con los funcionarios capacitados por el DAFP en materia de aplicación de programas de Talento Humano.

Tabla 12 Servidores capacitados por el DAFP

Descripción	2013	2014	2015	2016
Número de servidores públicos en eventos de capacitación	94.838	75.527	76.804	27.116

Fuente: informe de gestión DAFP (2013-2016) disponible en www.funcionpublica.gov.co/informes-y-seguimientos-oficina-de-control-interno consultado [30 de octubre, 2017].

La anterior información deja saber que la estrategia del DAFP y la ESAP está en reconocer la gestión humana como elemento que aporta valor a la organización por esta razón el volumen de los funcionarios capacitados, adicionalmente el DAFP y la ESAP implementan programas de Talento Humano periódicamente, no solo cumplen con lo estipulado por la ley (contratación, salud ocupación, inducción) sino que agregan los planes de bienestar, planes de incentivos, planes de vacantes y programas orientados al potenciamiento de las habilidades laborales.

Antes de empezar a desarrollar todas las concepciones que comprenden la construcción del diagnóstico empresarial, es pertinente dar una introducción con respecto a la presentación de la entidad, con la finalidad de conocer en qué área se ubica el problema objeto de estudio, además de otras disposiciones generales pero no menos importantes.

- **Determinar el método de recopilación de datos (Cómo).**

La recolección de datos básicamente responde a fuentes primarias (entrevista semi-estructurada con la dirección de Talento Humano, ver anexo K, información desde la oficina de control interno) como la investigación se basa en la acción-participación al estar dentro de la entidad se tiene a disposición los datos internos. Así como algunas fuentes secundarias (artículos electrónicos).

Dicho esto se encuentra que la entidad no tiene constituido un departamento del Talento Humano, por lo que no se atienden necesidades de capacitación expresadas por las dependencias de allí la importancia de contar con un Plan Institucional de Capacitación, que es un plan enmarcado dentro de la gestión del Talento Humano que es casi nula en el Hospital Gonzalo Contreras.

Lo que conlleva a una cierta contrariedad e inconformismo por parte de los funcionarios al no poder aplicar los requerimientos demandados en cada puesto de trabajo. Por esta razón se debe contar con un departamento que cumpla con la correcta gestión del personal.

Además de no contar con el departamento constituido como tal, y no tener estructurado el PIC, tampoco se cuentan con unas buenas prácticas de gestión del talento humano, que es la finalidad del desarrollo de este Benchmarking, comparase con las entidades líderes en este rubro, y adoptar una mejor gestión dentro de la entidad.

Siguiendo con la recolección de datos, principalmente se aplica la encuesta de detección de necesidades de capacitación a los funcionarios para estructurar el plan institucional, con la finalidad de estructurar el documento, después a través de fuentes secundarias (consultas electrónicas y consultas de la base de datos la oficina de control interno) se encuentran las entidades a comparar y las prácticas de gestión del talento humano a mejorar, además de las consultas realizadas a los propios funcionarios del Hospital ejerciendo las facultades como calidad de practicante.

- **Fase de análisis.**

En este apartado se incluye las prácticas actuales con respecto a la gestión del Talento Humano de la entidad y la de las empresas comparativas. La siguiente tabla muestra los aspectos que mínimamente una empresa debe considerar para iniciar una gestión del Talento Humano adecuada.

Tabla 13 Comparativo prácticas de gestión del Talento Humano

Gestión del Talento Humano	Hospital Gonzalo Contreras	ESAP	DAFP
Plan Institucional de Capacitación aplicado (anual)	NO	SI	SI
Plan de bienestar aplicado (anual)	NO	SI	SI
Plan anual de vacantes	NO	SI	SI
Plan de incentivos aplicado (anual)	NO	SI	SI
Plan estratégico del Talento Humano estructurado	NO	SI	SI
Política de gestión del Talento Humano definida	NO	SI	SI
Perfiles del cargo de cada puesto de trabajo	NO	SI	SI

Fuente: elaboración propia tomado de la base datos de la oficina Control Interno.

Se puede decir que la dirección del Hospital Gonzalo Contreras no le apuesta al mejoramiento utilizando al personal como herramienta, la anterior información deja saber algunas de las prácticas importantes o esenciales para toda entidad que tiene constituido un departamento del Talento Humano que contribuya al cumplimiento de los objetivos de la organización. Lo importante es cerrar las brechas existentes con respecto a las prácticas de Talento Humano.

Los beneficios de adoptar los planes descritos en la tabla 13 hacen que el personal goce de un mejor ambiente de trabajo, se eleve el compromiso de los funcionarios y lo más importante, el beneficio que otorga el reconocimiento que tiene el empleado por sus habilidades y competencias, además de que la organización refleja una buena gestión hacia el personal contemplando las contribuciones desde lo intelectual (aportes a la empresa) y personal (satisfacción en el trabajo) y talentos que cada individuo puede aportar para el mismo beneficio de la entidad.

Se encuentra que en la entidad no existe el suficiente personal que elabore y aplique los planes mencionados en la tabla 13, donde sencillamente no se cree en el valor que puede aportar un personal mejor capacitado y comprometido en sus desempeños laborales.

Después de encontrar estas brechas entre la entidad y las empresas comparativas viene la fase de integración que consiste en planear la incorporación de las nuevas prácticas al interior de la entidad.

- **Fase de integración.**

Las brechas encontradas de la tabla 13 se comunicaron al nivel que hace las veces de gestión del Talento Humano, como ya se ha dicho solo se cumple con las funciones estipuladas por la ley, esta comunicación se hace con la finalidad de obtener, compromiso y propiedad.

Después de esto se acuerda la adaptación de las nuevas prácticas en la entidad, que básicamente consiste en crear los planes de la tabla 13 de acuerdo a las necesidades del personal para mejorar la gestión del Talento Humano, es preciso mencionar que no es copiar, sino adaptar y acoplar según los requerimientos de la organización.

- **Fase de acción.**

Se debe convertir en acción las prácticas de gestión del Talento Humano, así que para el Hospital Gonzalo Contreras básicamente adoptar nuevas prácticas de gestión del talento humano que constituyen la elaboración de un Plan Institucional de Capacitación, un plan de incentivos acorde al personal, un plan de bienestar, un plan estratégico del talento humano, un plan anual de vacantes y una política de gestión del Talento Humano que marque el rumbo de la organización.

Dicho esta la entidad ha puesto en marcha la elaboración del Plan Institucional De Capacitación, el plan de incentivos aprobado de acuerdo al personal, el plan de bienestar y el plan anual de vacantes lo que contribuye a la creación del plan estratégico del Talento Humano de la entidad, además en el apartado de las...*recomendaciones 5...* se hace mención a una propuesta de una política de gestión del Talento Humano que oriente las practicas del departamento.

La siguiente tabla muestra el avance en las nuevas prácticas de gestión del Talento Humano que ha adoptado la entidad.

Tabla 14 Nuevas prácticas de gestión del Talento Humano

Gestión del Talento Humano	Hospital Gonzalo Contreras
Plan institucional de capacitación (anual)	En construcción (ver anexo N)
Plan de bienestar aplicado (anual)	Elaborado e implementado (ver anexo BB)
Plan anual de vacantes	Elaborado (ver tabla 48)
Plan de incentivos aplicado (anual)	Elaborado para implementar en el 2018 (ver anexo Z)
Plan estratégico del Talento Humano estructurado	En construcción, se deja en insumo inicial (ver tabla 23)
Política de gestión del Talento Humano definida	En construcción ,se deja insumo inicial (ver tabla 24)
Perfiles del cargo de la entidad	En proceso (ver anexo R en adelante)

Fuente: Hospital Gonzalo Contreras, oficina Control Interno.

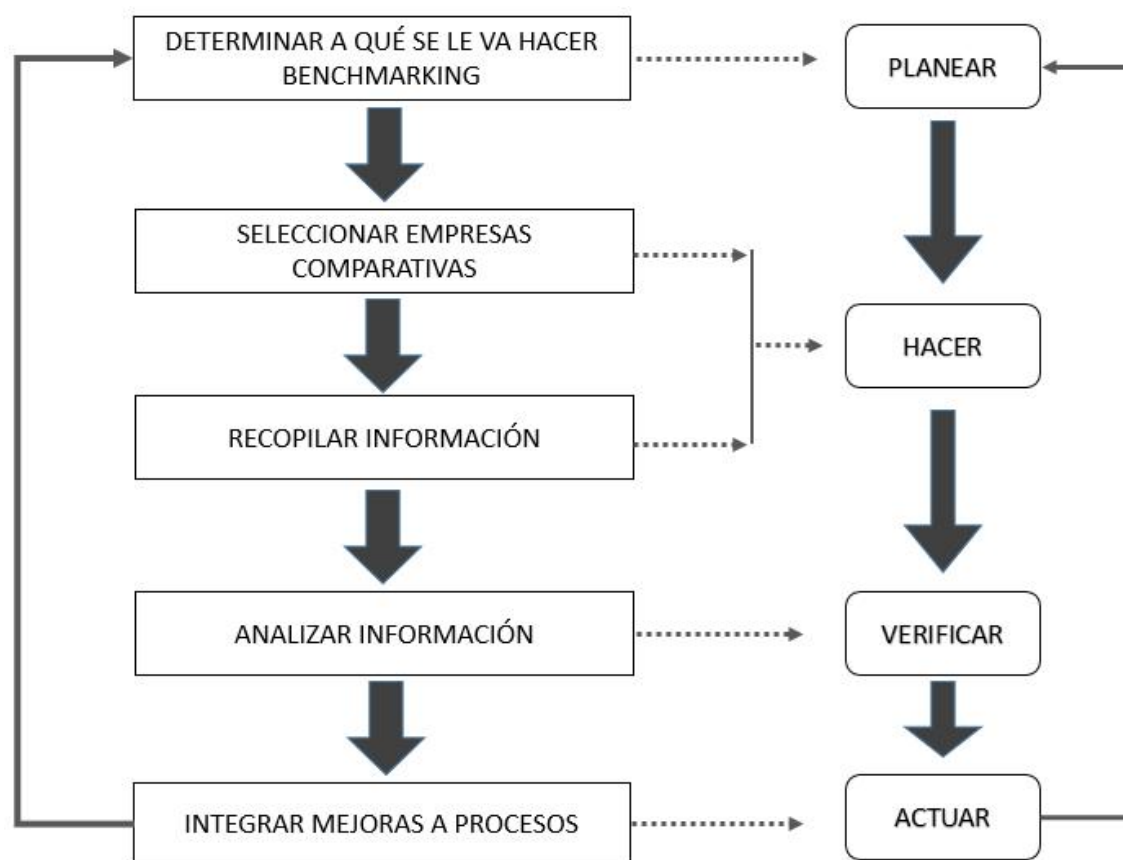
Los anteriores planes surgen a partir de las brechas encontradas con las empresas comparativas, recordando que se aplicó un benchmarking funcional lo que quiere decir que se mejora un producto, proceso o practica específica, que no necesariamente repercute en un impacto hacia toda la organización, para este caso solamente se ve reflejado en las prácticas de gestión del Talento Humano.

Para medir el impacto o el cambio que trae consigo la aplicación de estas nuevas prácticas de gestión del Talento Humano se utiliza la encuesta de satisfacción aplicada a los funcionarios que se vean beneficiados por cualquiera de los planes mencionados, resaltando que para el 2018 se empiezan a cuantificar los primeros contrastes con respecto a la nueva manera de gestionar el Recurso Humano.

Por último se alcanza la madurez cuando se obtengan los primeros resultados de satisfacción por parte de la entidad con respecto a la gestión del Talento Humano, destacando que se debe realizar la modificación o cambios a que haya lugar en cualquiera de los planes adoptados, con la finalidad de preservar el mejoramiento continuo de la entidad.

La siguiente figura representa el proceso de mejoramiento que caracteriza la fase de madurez.

Figura 3 Madurez del Benchmarking



Fuente: tomado de Fases para la construcción del Benchmarking. CAMP Robert C. 1993.

La anterior figura muestra el proceso para llevar a cabo el Benchmarking después de adoptadas las practicas, se entiende que es un mejoramiento continuo que se renueva con cada proceso, producto o practica sometida al Benchmarking.

Continuando con los resultados de la tabla 14, se propone dentro del área encargada del Talento Humano adoptar estas nuevas prácticas, y como se ha mencionado se contribuyó a construir el plan de incentivos, el plan de bienestar, el plan anua de vacantes, el insumo para la planeación estratégica de la entidad y las políticas de que habla el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) para realizar una mejor gestión del Talento Humano descrito en el apartado de las *...recomendaciones 5...* y la creación de los perfiles del cargo con el formato (ver anexo G), donde hasta el momento se han creado 8 perfiles del cargo sobre 20 cargos que existen en la entidad, lo que representa hasta el momento el 40% de la realización y contribución en esta práctica de gestión del Talento Humano (ver anexo R en adelante)

3.1 DIAGNÓSTICO

El diagnóstico de este trabajo se desarrolla inicialmente pasando por los antecedentes recientes más importantes, continuando con el desarrollo del Benchmarking, después se realiza una breve presentación de la entidad, también el estado actual de la organización en materia de capacitaciones y por ultimo un aporte disciplinar desde la administración de empresas.

3.1.1 Antecedentes recientes. El Plan Institucional de Capacitación conlleva a una mejora del individuo que se aplica en el puesto de trabajo, que posteriormente la entidad se beneficia al tener funcionarios preparados para prestar un servicio de calidad a la comunidad, así que el beneficio está dado tanto para la organización como para los usuarios, esta es una de las razones por las cuales es factible estructurar un Plan Institucional de Capacitación que responda a las necesidades del personal.

En Colombia existen más de 6.247 entidades adscritas al sector público sin contar establecimientos educativos de las cuales el 60% construyó el Plan Institucional de Capacitación para el año 2016 y se puede destacar entidades tales como:

- Las superintendencias de la nación
- Los ministerios de la nación
- Las entidades de orden territorial
- Las entidades de orden nacional
- Las veedurías estatales y,
- Las instituciones prestadoras de salud (IPS) [26]

²⁶ Espacio Virtual De Asesoría De La Función Pública (EVA). Reporte de gestión Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión, (FURAG). Consultado [12 de noviembre 2107]. Disponible en: <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/es/resultadosfurag2016>

Además se incluye la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) y el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) quienes regulan la política nacional de formación y capacitación. La siguiente tabla muestra el porcentaje de los funcionarios capacitados por la función pública.

Tabla 15 Entidades que construyeron el PIC 2016

Entidades que construyeron el PIC en el 2016	Porcentaje de funcionarios capacitados
Las superintendencias de la nación	60%
Los ministerios de la nación	45%
Las entidades de orden territorial	75%
Las entidades de orden nacional	78%
Las veedurías estatales y,	65%
Las instituciones prestadoras de salud (IPS)	45%

Fuente: informe de gestión FURAG 2016, disponible en www.funcionpublica.gov.co/informes-y-seguimientos-oficina-de-control-interno consultado [30 de octubre, 2017].

Lo importante es que las entidades públicas están entendiendo que la gestión del personal esta enganchada para el cumplimiento de los objetivos de la organización, y cada vez más, el departamento del Talento Humano toma mayor protagonismo desde la dirección para una óptima administración.

Por otra parte las entidades públicas entienden que el mejoramiento de las capacidades y aptitudes del personal son la representación del servicio prestado, que en últimas beneficia a la comunidad o población, y cuando la población está satisfecha por los servicios adquiridos se inicia el mejoramiento continuo del que habla el gobierno nacional en su plan nacional de capacitación. Dicho esto se inicia con la concepción del diagnóstico desarrollado en el presente trabajo.

Como se ha expresado en este apartado se expone el diagnóstico empresarial correspondiente para esta pasantía que se desarrolló en el sector público, más precisamente en el Hospital Gonzalo Contreras del municipio La Unión Valle del Cauca, adicionalmente se realizó un comparativo entre entidades con la finalidad de adoptar las mejores prácticas con respecto a la gestión del Talento Humano y el Plan Institucional de Capacitación, lo anterior desarrollado bajo la herramienta administrativa Benchmarking que también hace parte del diagnóstico de la entidad.

3.1.2 Benchmarking. Existe una gran cantidad de autores sobre el concepto de Benchmarking y para este diagnóstico se toma la postura desarrollado por Robert C. Camp [27] que explica las 5 fases para la construcción de esta herramienta administrativa. Para este trabajo se toma un tipo de Benchmarking funcional que se encarga de solo tomar algún producto, proceso o práctica específica para comparar y mejorar.

Cinco fases para la construcción del Benchmarking

- Planeación
- Análisis
- Integración
- Acción y,
- Madurez

Figura 4 Fases para la construcción del Benchmarking



Fuente: CAMP Robert C. Benchmarking. 1993.

Para Robert C. Camp el Benchmarking “Es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente”. [28] Esta definición supone que la técnica Benchmarking solo permite adoptar las practicas que superen las actuales, es decir integrar aquellas acciones que otorguen un valor superior y aplicable.

Conviene subrayar que el Benchmarking como herramienta administrativa es la justificación más creíble para todas las operaciones. Es poca la discusión que pueda existir sobre la posición de un gerente si ha buscado lo mejor de la industria y lo ha incorporado a sus planes y procesos.

Adicionalmente para conceptualizar un poco mejor la técnica Benchmarking es preciso mencionar qué es, y qué no es el benchmarking. La siguiente tabla hace un comparativo entre las referencias.

²⁷ CAMP Robert C. Fases para la construcción del Benchmarking. En: Benchmarking. Nueva York. 1993 Primera edición. Editorial Panorama Editorial, S.A. p.175.

²⁸ CAMP Robert C. Op.cit. p. 23.

Tabla 16 Benchmarking, qué es y qué no es

El Benchmarking es	El Benchmarking NO es
Un proceso continuo	Un evento que se realiza una sola vez
Un proceso de investigación que proporciona información valiosa	Un proceso de investigación que da respuestas sencillas
Un proceso para aprender de otros	Copiar, imitar
Una búsqueda pragmática de ideas	Rápido y fácil
Un trabajo que consume tiempo	Una moda
Un proceso de trabajo intenso que requiere disciplina	Un mecanismo para determinar reducciones de recursos
Una herramienta viable que proporciona información útil para mejorar prácticamente cualquier actividad de los negocios	No es una panacea o un programa

Fuente: tomado de Benchmarking, metodología de desarrollo. Acosta. 1999.

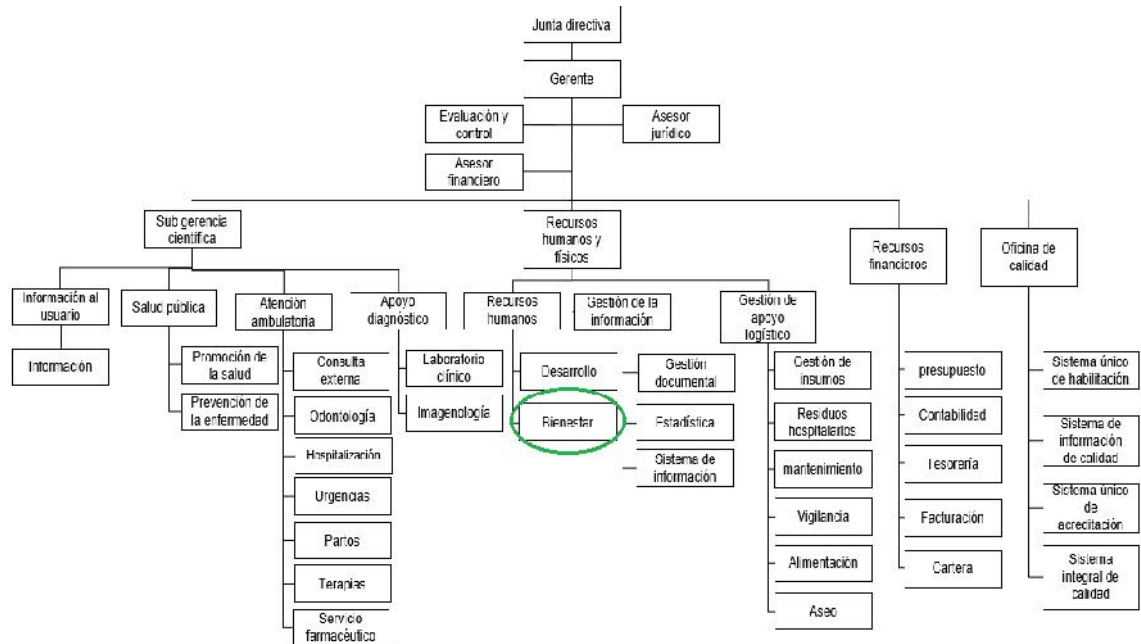
Tomando en cuenta la información anterior se puede decir que el Benchmarking no se trata de copiar productos o prácticas, sino que se trata de comparar y aplicar las mejoras que según requiera el objetivo.

A continuación se aborda una breve presentación de la entidad, con aspectos generales pero de gran importancia para conocer el estado actual de la organización.

3.1.3 Breve presentación de la entidad. El Hospital Gonzalo Contreras es una Empresa Social del Estado (E.S.E), lo que significa que constituye una categoría especial de entidad pública descentralizada, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, donde el objetivo es la prestación de servicios de salud, entendidos como un servicio público a cargo del Estado y como parte integrante del sistema de seguridad social en salud.

Dicho esto a continuación se presenta el organigrama de la entidad y resaltar en qué área funcional se enfoca el diagnóstico empresarial.

Figura 5 Organigrama del Hospital Gonzalo Contreras



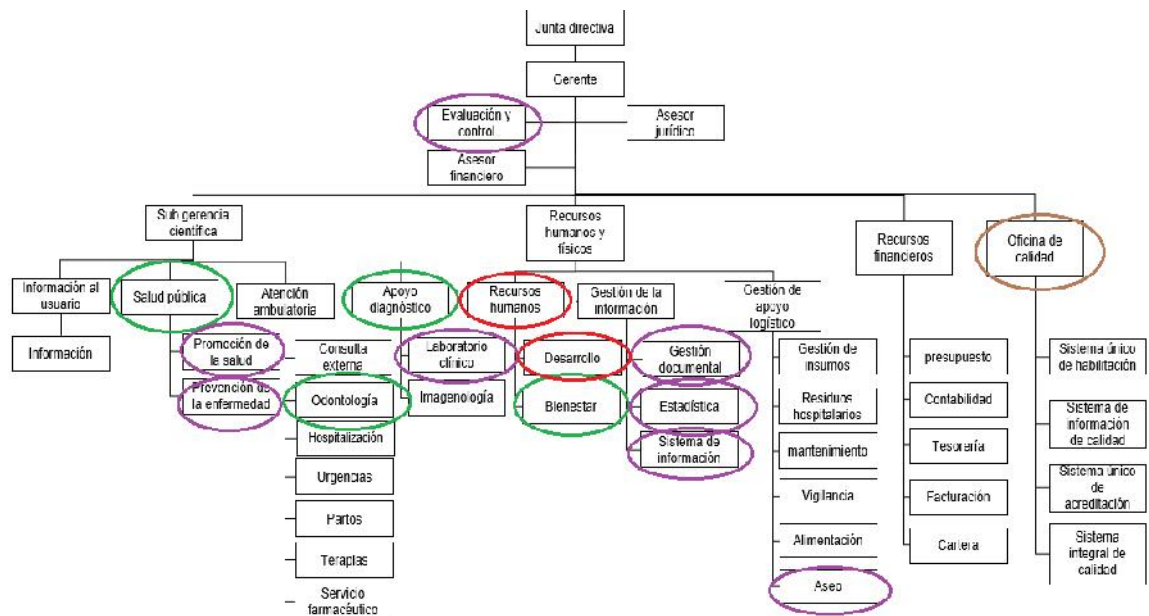
Fuente: Hospital Gonzalo Contreras, oficina de Control Interno.

En el organigrama se resalta la casilla de bienestar, es precisamente en este punto donde se manejan los componentes que repercuten en una comodidad para los funcionarios, por esta razón se enfoca el presente trabajo en esa área específica.

Por otra parte para mostrar las áreas o dependencias del Hospital intervenidas con en este trabajo, se vuelve a mostrar el organigrama, pero esta vez se resaltan algunas convenciones para indicar exactamente las acciones que corresponden a los objetivos.

Por consiguiente la dirección Recursos Humanos entiende el bienestar como los beneficios de adoptar los planes o prácticas de talento humano que hacen que el personal goce de un mejor ambiente de trabajo, se eleve el compromiso de los funcionarios y lo más importante, el beneficio que otorga el reconocimiento que tiene el empleado por sus habilidades y competencias, además de que la organización refleja una buena gestión hacia el personal contemplando las contribuciones desde lo intelectual (aportes a la empresa) y personal (satisfacción en el trabajo) y talentos que cada individuo puede aportar para el mismo beneficio de la entidad.

Figura 6 Organigrama de la entidad mostrando las áreas intervenidas



Fuente: elaboración propia con base en el organigrama de la entidad.

La figura 6 muestra las áreas de la entidad pública Hospital Gonzalo Contreras que de una u otra manera han sido objeto de estudio de este trabajo, a continuación se representa las convenciones correspondientes ilustrando en qué dependencias se llevó a cabo el presente trabajo.

Las áreas marcadas con este color representan las dependencias que a las que se les aplicó los resultados del Benchmarking, es decir, estos departamentos ahora cuentan con un perfil de cargo definido (ver anexo R, en adelante), esta es un practica de gestión del Talento Humano adoptada por la entidad dándole cumplimiento al objetivo.

Las áreas que se marcan con este color corresponden al recurso humano y desarrollo, dándole cumplimiento al objetivo de adoptar nuevas prácticas de gestión del Talento Humano se deja un insumo inicial para la creación de la planeación estratégica del Talento Humano, también para la creación de una política de gestión del Talento Humano que oriente el rumbo y articule el departamento con las demás dependencias, de la misma manera se contribuyó en esta área dejando el plan de incentivos (ver anexo Z), el plan de bienestar (ver anexo BB), el plan de vacantes (ver anexo AA) y el Plan Institucional de Capacitación.

Las dependencias marcadas con este color corresponden a las que se le aplicó la encuesta de necesidades de capacitación y de acuerdo a estas necesidades se establecieron las temáticas de capacitación a ejecutar, dándole cumplimiento al objetivo de desarrollar las fases que comprenden la construcción del PIC (ver tabla 6 y tabla 10) (ver anexo A, anexo B, anexo C, anexo D, anexo I, anexo N, anexo O, anexo P, y anexo Q).

En el área de calidad se contribuye con la creación del Procedimiento Operativo Estándar dándole cumplimiento al objetivo (ver tabla 8) dejando estipulada la herramienta correspondiente al POE del Plan Institucional de Capacitación.

De igual manera con la realización del benchmarking, el desarrollo de las fases para la construcción del PIC, y la elaboración del Procedimiento Operativo Estándar, otras áreas o dependencias de la entidad también se verán beneficiadas, porque sencillamente la organización es un sistema donde los elementos interactúan para formar un todo, que para este caso ese todo constituye el aparataje de la entidad pública Hospital Gonzalo Contreras.

Como ya se ha mencionado anteriormente la presente propuesta del Plan Institucional de Capacitación está contenida dentro de los procesos de la gestión del Talento Humano, en este punto se enfoca el diagnóstico empresarial. El diagnóstico se clasifica en dos tipos, integrales y específicos, pero ese punto se desarrolla más adelante en el subtítulo...*estado actual de la organización* 3.1.3.4...

Por otro lado si se analiza el organigrama, la gestión del Recurso Humano de la entidad se ubica en el mismo nivel de la gestión de la información y gestión de apoyo logístico, de igual forma el bienestar y desarrollo son los componentes a cargo de la oficina. Lo que quiere decir que es un área importante para el funcionamiento de la entidad.

Con respecto a las funciones del departamento de Recurso Humano es preciso mencionar que se componen de una persona encargada en jefe de dichas tareas que demanda la ley, un auxiliar de apoyo a la gestión y un practicante del área en mención, lo anterior no quiere decir que otros procesos que también competen al área no se ejecuten, como la contratación, la salud ocupacional y programas que requieran la participación del personal para su bienestar, sólo que se realizan por personal encargado aparte del área.

Es necesario resaltar el tipo de personal que compone el Hospital ya que por ley no todas las modalidades de contratación entran a disfrutar de algunos los servicios de bienestar dirigidos al cliente interno.

- **Personal que compone la entidad**

El Hospital Gonzalo Contreras tiene la totalidad de 129 empleados divididos de la siguiente manera:

Tabla 17 División personal de la entidad.

Personal de planta	Carrera administrativa	8 empleados
	Libre nombramiento y remoción	4 empleados
	Periodo	2 empleados
	Asistenciales	6 empleados

(Continúa)

Contratistas	Por honorarios	36 empleados
	Por servicios técnicos y asistenciales	68 empleados
TOTAL		129 empleados

Fuente: elaboración propia tomando datos oficina Control Interno.

Los empleados de planta son los principales actores a los cuales se dirige cualquier plan o programa de Talento Humano, pero para abarcar un mayor impacto en los resultados se incluye en lo posible a los contratistas que integran la entidad, en ese orden de ideas cuando se ejecuten los planes de bienestar e incentivos es recomendable incorporar mayor número de empleados contratistas posible.

- **Estado actual de la organización.**

Para el estado actual de la organización es significativo nombrar las dependencias que conforman la entidad, ya que cada área ofrece un servicio y estos pueden variar en el transcurso del tiempo.

Tabla 18 Portafolio de servicios Hospital Gonzalo Contreras

Servicio	Horario
Consulta médica general	38 horas semanales
Fisioterapia	38 horas semanales
Rayos x	24 horas diarias
Odontología	38 horas semanales
Fonoaudiología	38 horas semanales
PYP (Promoción y Prevención)	38 horas semanales
APS (Atención Primaria en Salud)	38 horas semanales
Hospitalización	24 horas diarias
Urgencias	24 horas diarias
Laboratorio clínico	24 horas diarias
Traumatología	por evento ocurrido
Terapia respiratoria	38 horas semanales
Partos	24 horas diarias

(Continúa)

Servicio	Horario
IAMI (Institución Amiga de la Mujer y la Infancia)	38 horas semanales
PAI (Plan Ampliado de Inmunizaciones)	38 horas semanales
Citologías	38 horas semanales
Control de crecimiento	38 horas semanales
Dispensación de medicamentos	38 horas semanales

Fuente: elaboración propia tomando datos de Control Interno.

Como un dato importante se debe aclarar que la entidad no tiene constituido un departamento de Recursos Humanos como tal, sino que realiza las funciones como apoyo en el momento que sea pertinente, además como las entidades públicas son reguladas por el Estado, se les exige cumplir con cierta normatividad en la materia, así que a manera de conclusión, la oficina de Recursos Humanos de la entidad cumple con lo estrictamente requerido por la ley, mas no se considera un área indispensable con autonomía o que aporte un valor indiscutible para la organización, ello por razones presupuestales y que el Hospital se ubica en un nivel 1, es decir de menor complejidad con un número de personal bajo, el departamento de Recursos Humanos no se torna tan esencial para el funcionamiento de la entidad.

Dicho lo anterior para continuar con el diagnóstico es necesario revisar la concepción y su funcionalidad en la organización, Ángel María Fierro dice que el diagnóstico empresarial “Es un proceso de varios estudios realizados en las empresas de producción, servicios y comercio, que permite identificar y conocer una serie de problemas para plantear un plan de acción que oriente el devenir de la organización (...) Es un proceso de análisis integral para conocer los síntomas de los problemas, desde cuatro puntos de vista: 1. Direccionamiento, 2. Áreas funcionales, 3. Financiero y 4. Externo”. [29]

Ahora bien el autor Sergio Romagnoli expresa que el diagnóstico empresarial “Es una herramienta sencilla para conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo”. [30]

De las anteriores definiciones queda claro que el diagnóstico responde al estado actual de la organización, e identificando síntomas traducidos en problemáticas, que posteriormente se deben solventar con algún plan de acción o intervención.

²⁹ FIERRO MARTÍNEZ, Ángel María. Diagnóstico Empresarial: Un Enfoque Para El Análisis Financiero Integral. Bogotá: ECOE, 1a. ed. 2007. p. 23.

³⁰ ROMAGNOLI, Sergio. Herramientas de Gestión: Diagnóstico Empresarial. En: Revista Fruticultura y Diversificación. Marzo 2007, no. 52-2007. p. 9.

Con base en lo anterior, en el interior del Hospital Gonzalo Contreras se pudo identificar los siguientes **síntomas**:

- Necesidad de estructurar un documento que contenga los requerimientos más importantes en materia de capacitaciones y,
- Cierta nivel de inconformidad y contrariedad por parte de las diferentes dependencias del Hospital, en otras palabras no se atienden sus necesidades de capacitación que permitan desarrollar mejores competencias en los empleados prestadores del servicio.

Como ya se ha expresado en la definición del problema, las **causas** de estos síntomas son:

- No tener estipulado un Plan Institucional de Capacitación, y
- No crear un departamento de Talento Humano como tal que responda a todas las necesidades del cliente interno.

Además de los puntos anteriores no existe un Procedimiento Operativo Estándar (POE) que corresponda al Plan Institucional de Capacitación, como la entidad pública Gonzalo Contreras se encuentra en el proceso de acreditación en salud es indispensable crear esta herramienta para lograr el tan distintivo reconocimiento, por ende se procede a la realización de un documento que contribuya desde la disciplina de la administración.

El contar con un Procedimiento Operativo Estándar tiene varios beneficios “permite garantizar la realización de cualquier procedimiento de la misma manera para no afectar la calidad del objetivo, además de ser herramienta guía para que el personal actúe de forma clara y precisa. El POE tiene como objetivo desde el punto de vista administrativo reducir las fallas y contratiempos de cualquier procedimiento”. [31]

El Procedimiento Operativo Estándar del PIC es uno de los puntos a auditar para que el Hospital Gonzalo Contreras cumpla con el sistema único de acreditación, así que la creación de este POE es de gran ayuda para la entidad.

Cabe destacar que los anteriores puntos se infirieron gracias a la observación realizada desde el primer día que se iniciaron labores en la entidad, además de consultar con fuentes primarias, es decir, el personal que hace las funciones del Recurso Humano.

Otro aspecto a tener en cuenta es que existen muchos tipos de diagnóstico (financieros, integrales, específicos, estratégicos, de referencia, etc.) y para este trabajo se buscó el tipo de diagnóstico que mejor se acople al objeto de estudio, por esta razón se escoge del tipo *diagnóstico empresarial específico*; que según Sergio Romagnoli “De manera general existen dos grandes tipos de diagnóstico: los diagnósticos integrales y los específicos. Los primeros comprenden una amplia visión de aspectos o variables empresariales y los segundos se enfocan a uno o pocos aspectos. Como ejemplo de diagnósticos específicos se tienen los

³¹ NIETO, M. Desarrollo de los procedimientos operativos estándar del laboratorio. Tesis de grado para optar a Microbiólogo. Facultad de ciencias. Universidad pontificia javeriana. Bogotá. 2003.

diagnósticos financieros, los diagnósticos operativos, los diagnósticos de clima organizacional, de las áreas funcionales, de personal etc”. [32]

Siguiendo con el autor el diagnóstico empresarial específico solo abarca una zona de la organización, permite conocer el estado de esa dependencia específica, para este caso el área de Recursos Humanos.

Por otra parte se toma la concepción de Ángel María Fierro [33] que en su libro diagnóstico empresarial, explica que dentro del diagnóstico específico se ubican las áreas funcionales de la empresa y que en esas áreas funcionales está ligado el diagnóstico del personal, que tiene como objetivo satisfacer las necesidades del personal en materia de capacitación.

Claramente esta concepción expresada por el autor se adapta perfectamente a la presente propuesta del Plan Institucional de Capacitación, entonces este diagnóstico se realiza identificando los síntomas y causas (expresados en la página anterior), después proponer el plan de acción o solución (para este caso el Plan Institucional de Capacitación) e iniciar la operación propuesta.

Hasta este punto se abordaron aspectos generales competentes al área de Recursos Humanos de la entidad, definiciones de diagnóstico y estado actual de la organización. El siguiente apartado muestra la manera en qué se ha llevado a cabo la propuesta del Plan Institucional de Capacitación, así como los datos encontrados.

Como primer punto se examinó el proceso de ejecución de las capacitaciones en la entidad a través de fuentes primarias (*), y se encontró que no existe ninguna estructuración en algún documento formal (de allí la necesidad de establecer el PIC). Por esta razón se aplica la encuesta de detección de necesidades de capacitación (ver anexo A) como punto de partida para lo que fue la construcción del documento.

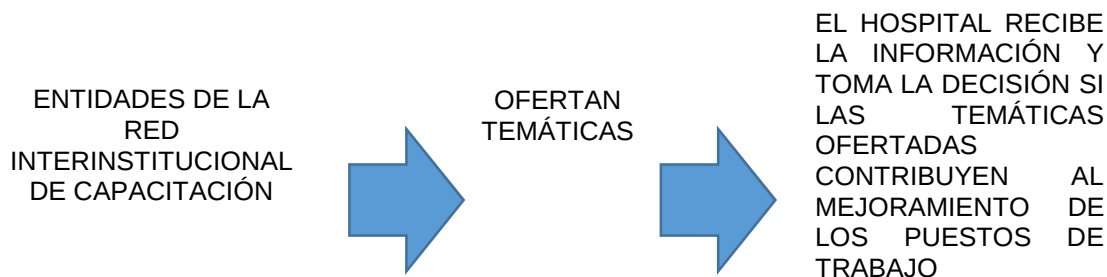
Adicionalmente tampoco se toma en cuenta las necesidades requeridas por el personal, el proceso consiste en esperar que las entidades que pertenecen a la red interinstitucional de capacitación oferten temáticas pertinentes a los puestos de trabajo para que los empleados asistan, también cuando se radican invitaciones por parte de organizaciones externas. En ninguno de los casos se buscan entidades que dispongan temáticas que se acomoden a las necesidades del personal, por la simple razón de que nunca se ha estructurado dichas necesidades. La figura 7 representa el proceso de ejecución de capacitaciones que se maneja en la entidad.

³² ROMAGNOLI, Sergio Op cit. p.9.

³³ FIERRO MARTÍNEZ. Op. cit., p. 60.

* Las fuentes primarias a las que se hace referencia básicamente son las asesorías, reuniones y entrevistas que tuvieron lugar con el personal de la entidad especialmente con todos los líderes de proceso (control interno, talento humano, auxiliares administrativos) de allí se infiere la información y se deja estipulada en los anexos respectivos.

Figura 7 Ejecución de capacitaciones



Fuente: elaboración propia tomado datos de la oficina de Control Interno.

De igual forma sucede con las invitaciones que llegan por parte de las organizaciones privadas, lo importante acá es que no se ha establecido un formato de requerimiento de necesidades, para que la entidad pueda buscar sus temáticas de capacitación conforme a las necesidades detectadas y no esperar a que alguna organización se le acomode en su portafolio de ofertas.

Para la recolección de datos se inició creando el formato de necesidades de capacitación, que posteriormente se entregó a las dependencias de la entidad. (Ver anexo A).

Después de diligenciado el formato, tan solo 4 dependencias presentan necesidades de capacitación las demás manifiestan que se han ejecutado capacitaciones en el transcurso del año por invitaciones de entidades externas. Entonces, la presente propuesta abarca las necesidades de:

- Control Interno.
- APS (Atención Primaria en Salud).
- Odontología.
- Apoyo diagnóstico y,
- Fisioterapia.

Y estas necesidades se han consolidado en la siguiente tabla. También es preciso mencionar que el anexo B se muestra el formato para consolidar la información de las necesidades de capacitación y su respectiva articulación.

Tabla 19 Consolidado actual de necesidades de capacitación

Dependencia	Prioridades de capacitación	Plan Nacional de Formación y Capacitación para el Desarrollo y la Profesionalización del Servidor Público	Articulación Plan de Desarrollo Institucional 2016-2020 “un equipo por la salud”
Control Interno	1) Manejos adecuados de los indicadores 2) Manejos de los riesgos y cada contexto 3) Actualización de las caracterizaciones 4) Manejo e integración en los sistemas de calidad 5) Saber realizar seguimiento a todo la direccionalidad institucional planes de desarrollo 6) Planes de gestión, planes de presupuesto, planes de acción y manejo en los seguimientos periódicos a los planes de mejoramiento individual e institucional	Eje temático gestión del conocimiento: instalar en los servicios nuevas capacidades orientadas al mejoramiento continuo	Eje estratégico liderazgo en calidad y desarrollo del talento humano. Programa: liderazgo en calidad. Subprograma: fortalecimiento del sistema de control interno

(Continúa)

Dependencia	Prioridades de capacitación	Plan Nacional de Formación y Capacitación para el Desarrollo y la Profesionalización del Servidor Público	Articulación Plan de Desarrollo Institucional 2016-2020 “un equipo por la salud”
odontología	1) Atención odontológica en gestante. 2) Atención al paciente de alto riesgo. 3) Entrenamiento en primeros auxilios y contra incendios. 4) Pausas activas y manejo de stress. 5) Humanización frente al paciente	Eje temático creación de valor público: producción de resultados que impacten de manera positiva a las personas y a la sociedad	Eje estratégico Prestación de servicios integrales con enfoque familiar y comunitario. Programa: mejoramiento de calidad en la prestación de servicios ambulatorios y hospitalarios. Subprograma: seguridad del paciente
Apoyo diagnóstico	1) Paquete office en general (Excel, PowerPoint, Word) 2) interpretación reglas de Westgard 3) control de calidad en pruebas de laboratorio 4) comunicación asertiva, manejo del stress, pausas activas	Eje temático gestión del conocimiento: instalar en los servicios nuevas capacidades orientadas al mejoramiento continuo. Específicamente en el proceso que viven todas las entidades para generar, sistematizar, y transferir información	Eje estratégico liderazgo en calidad y desarrollo del talento humano. Programa: Información y Comunicación. Subprograma: Sistemas de información y Medios de comunicación

(Continúa)

Dependencia	Prioridades de capacitación	Plan Nacional de Formación y Capacitación para el Desarrollo y la Profesionalización del Servidor Público	Articulación Plan de Desarrollo Institucional 2016-2020 “un equipo por la salud”
APS	1) Residuos hospitalarios. 2) comunicación y asertividad laboral, crecimiento personal, clima organizacional. 3) manejo de sistemas 4) AIEPI	Eje temático creación de valor público: producción de resultados que impacten en la sociedad. También se contribuye solucionando problemáticas de la sociedad fortaleciendo conocimientos sobre las enfermedades prevalentes en la infancia. Y eje temático gestión del conocimiento. Instalar en los servicios nuevas capacidades orientadas al mejoramiento continuo	Eje estratégico liderazgo en calidad y desarrollo del talento humano. Programa: Mejoramiento de la gestión ambiental: subprograma: Disposición de residuos hospitalarios. Y programa: desarrollo de talento humano

Fuente: elaboración propia con base en la encuesta de necesidades de capacitación.

La anterior tabla muestra la información recolectada con respecto a las necesidades de capacitación, en síntesis este es el estado de la entidad en materia de requerimientos de temáticas que permitan un mejoramiento continuo en el trabajo, adicionalmente la siguiente información muestra el histórico de capacitaciones ejecutadas en el 2017, es decir el estado actual de las capacitaciones efectuadas en el transcurso del año, que no es un dato menor ya que con este conocimiento se logra planificar el PIC sin que existan temáticas repetidas y no se pierda tiempo y recursos en algún curso que ya tuvo lugar.

Además con esta información de las capacitaciones efectuadas este año se puede inferir la importancia que la entidad otorga al aprendizaje de los funcionarios.

Tabla 20 Estado actual de las capacitaciones

Dependencia	Temáticas	Mes
Control Interno	MECI (Modelo Estándar de Control Interno)	Febrero
	Actualización de normatividad	Junio
Apoyo Diagnóstico	IAMI (Instituciones Amigas de la Mujer y la Infancia)	Marzo
	Difusión de Lineamientos de vigilancia de Eventos de interés en Salud Pública	Abril
	Estándares de Acreditación nuevos enfoques	Mayo
	Implementación del Proceso del SG-SST	Junio
Equipo APS	Manual PAI	Enero
	AMI	Marzo
	APH	Julio
	Salud mental superación personal.	
	Manual PAI	
	JAI	
	Presentación de proyectos de inversión	
	Sífilis gestacional	Agosto
	APH	
	COVE	
	Asistencia técnica de enf. No transmisibles	
	Capacitación ETS	
	Modelo RIAS	Septiembre
	Servicios amigables	
	Asistencia técnica fortalecimiento en sexualidad y derechos sexuales y reproductivos	
Odontología	Medicina legal	Enero
	Manual PAI	
	Estrategia IAMI	Marzo
	Asistencia técnica lineamientos para la jornada nacional cuidado bucal	Abril
	Seguridad en el trabajo	Mayo
	Salud mental	Julio

Fuente: elaboración propia con base en información oficina control de interno.

En síntesis este es el panorama con respecto a las capacitaciones del Hospital Gonzalo Contreras, cabe destacar que las demás dependencias de la entidad si

han asistido a varias capacitaciones pero como no existe un documento estructurado como el PIC la información no ha sido registrada, o si se encuentra, pero totalmente desorganizada.

Con respecto a la capacitación y su aporte dentro de la disciplina de la administración de empresas se da una mirada desde la profesión y su contribución en el mundo empresarial.

3.1.2 Aporte disciplinar de la administración de empresas. La Administración de Empresas es una ciencia social que estudia la organización de las empresas y la manera como se gestionan los recursos, procesos y resultados de sus actividades, y la gestión del Talento Humano no escapa a las necesidades de contar con una estructura de planeación, organización y dirección, como se ha mencionado, la importancia de este departamento al interior de cualquier compañía es muy significativa y como este trabajo se enfoca en la capacitación como elemento de aditamento para la consecución de objetivos se tienen los siguientes puntos:

- La capacitación desde un punto de vista administrativo es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad, no es el simple hecho de entrenar y adiestrar a cualquier persona para realice correctamente cualquier trabajo repetitivo mecánico.
- Desde la administración el conocimiento aporta un valor fundamental en cada acción realizada, no es que la persona reciba una capacitación para realizar su trabajo y no equivocarse, sino que se intenta potenciar con estas nuevas capacidades adquiridas, nuevas maneras y caminos para la consecución de los objetivos, dentro de la administración de empresas más precisamente la gestión de las personas, se entiende que los empleados aportan algo más valioso que la simple fuerza laboral, y la disciplina administrativa se encarga de buscar ese elemento clave en cada individuo.
- Como los procesos de cualquier capacitación se enmarcan dentro del departamento de Talento Humano la ciencia de la administración se diferencia de las demás disciplinas porque si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona.

La siguiente tabla muestra una diferenciación entre disciplinas sobre lo que es la capacitación en las personas, con la finalidad de distinguir la desavenencia de la concepción.

Tabla 21 Diferenciación entre disciplinas con respecto a la concepción de la capacitación

Disciplina	Concepto de la capacitación en las personas
Salud ocupacional	Dentro de los procedimientos de la salud ocupacional se entiende que la capacitación cumple exclusivamente una función de evitar cualquier riesgo laboral, es decir se capacita al personal para no caer en errores productivos, pero no se considera como una herramienta para el mejoramiento del puesto de trabajo y para elevar las habilidades de la persona, por consiguiente el cumplimiento de los objetivos de la organización pasa a un segundo plano
Psicología	La Psicología es la ciencia que estudia el comportamiento humano en sus diversas expresiones y toma la capacitación de cualquier persona como una experiencia de interacción individual y grupal a través de la cual los sujetos que participan desarrollan u optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones, permitiéndole conocer un poco más de sí mismo y de sus compañeros de grupo. Se evidencia que en esta disciplina tiene prelación el sentimiento de la persona y queda de lado la aplicación del conocimiento en la consecución de los objetivos empresariales
Sociología	El objeto de estudio de la sociología es la sociedad tomando como premisa que todos los seres humanos forman parte de diferentes grupos de muy distinta naturaleza, características y extensión, tomado lo anterior la sociología define que la capacitación debe incluir la dimensión actitudinal, es decir, que en todo proceso de capacitación se debe tener en cuenta la revisión de creencias vigentes que pueden estar condicionando las posibilidades de desarrollo del equipo de trabajo. Se puede concluir que la sociología toma la capacitación como un proceso que se debe vivir en conjunto, pero acondicionando los temas a cada mundo individual de cada persona, he aquí la diferencia con el enfoque empresarial, ya que falta el complemento con los objetivos de la organización

Fuente: elaboración propia tomando datos de la entrevista al personal de la entidad (ver anexo L).

Se alcanza a diferenciar que la capacitación desde un enfoque estrictamente administrativo se realiza para que las personas puedan desarrollar habilidades y una autorrealización del puesto de trabajo, que después se acopla con las necesidades de la organización, máxime si se habla de una entidad prestadora de salud donde el principal beneficiario es el usuario o la comunidad, por consiguiente la administración de empresas supone que un personal preparado y competente otorga contribuciones importantes al mismo negocio, tomando como punto clave la creatividad de los individuos.

En conclusión si se gestiona a las personas utilizando la capacitación como herramienta, que es un aspecto que compete principalmente al departamento de Talento Humano, se debe propender por la complementación de conocimientos que sean beneficiosos para todos los actores dentro del proceso de prestación de servicios de salud, que son: la institución, los funcionarios y la comunidad, donde las ventajas para la empresa se reflejan en el compromiso de los trabajadores, en el aprovechamiento de las habilidades y principalmente en los aportes que pueden presentar los empleados en consecución de los objetivos organizacionales.

3.2 PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción correspondiente para la presente propuesta del Plan Institucional de Capacitación consta de las fases estipuladas en por el departamento administrativo de la función pública DAFP, que en su documento guía metodológica para la construcción del PIC expone las etapas a seguir, así como los lineamientos y conceptos pedagógicos.

En la siguiente tabla se estructuran las actividades para dicha finalidad, así mismo las fechas y responsabilidades.

Tabla 22 Plan de acción pasantías laborales

OBJETIVO GENERAL: Formular una propuesta del Plan Institucional de Capacitación (PIC) en el Hospital Gonzalo Contreras E.S.E del municipio La Unión Valle del Cauca para el año 2018, con el fin de apoyar la gestión del área de Talento Humano.							
Objetivos específicos: (fases para la elaboración del PIC)	Acciones			Responsable	Cronograma		% Cumplimiento
	No	Título	Descripción		Fecha inicio	Fecha final	
Sensibilizar a la entidad el plan institucional de capacitación	1	Preparar información institucional y externa necesaria para la formulación del PIC	Descargar leyes, decretos que reglamenten los planes de capacitación de las entidades públicas, así como las guías y planes de articulación	Área del Talento Humano y responsabilidad propia.	16-ago	22-ago	100%
	2	Detectar necesidades de aprendizaje	Elaborar un formato ajustable a las necesidades de aprendizaje o necesidades de capacitación, tomando en cuenta la guía del DAFP (ver anexo A)	Responsabilidad propia	22-ago	23-ago	100%
	3	Enviar formato de necesidades	Visitar cada líder de proceso de la entidad para dar instrucciones sobre cómo diligenciar el formato	Responsabilidad propia	23-ago	31-ago	100%
	4	Elaborar folleto informativo	Con el objetivo de informar y socializar el plan institucional de capacitación se elabora un folleto con la información más importante y se entrega a cada líder de proceso de la entidad (ver anexo I)	Responsabilidad propia	02-sep	03-sep	100%
	5	Registrar necesidades propuestas	Después de enviado el formato se registra la información agrupada en un archivo aparte (ver anexo O)	Responsabilidad propia	04-sep	05-sep	100%

(Continúa)

OBJETIVO GENERAL Formular una propuesta del Plan Institucional de Capacitación (PIC) en el Hospital Gonzalo Contreras E.S.E del municipio La Unión Valle del Cauca para el año 2018, con el fin de apoyar la gestión del área de Talento Humano.

Objetivos específicos: (fases para la elaboración del PIC)	Acciones			Responsable	Cronograma		% Cumplimiento
	No	Título	Descripción		Fecha inicio	Fecha final	
Consolidar la información de necesidades de capacitación	1	Agrupar necesidades de capacitación	Analizar los requerimientos de capacitación para determinar similitudes y volumen de personal al que está dirigida la capacitación (ver anexo O)	Responsabilidad propia	07-sep	08-sep	100%
	2	Priorizar necesidades con base en su relación directa con planes y retos institucionales	Después del análisis se debe escoger las necesidades que correspondan y ayuden al plan institucional de desarrollo y que cumpla con la articulación al plan nacional de formación y capacitación (PNFC) (ver anexo B)	Responsabilidad propia	12-sep	15-sep	100%
	3	Elaborar perfiles de los grupos que recibirán las capacitaciones	En un archivo elaborar los perfiles de cada capacitación y de los participantes, así como su contenido temático y a qué necesidad responde, también como contribuye al mejoramiento de la entidad (ver anexo C)	Responsabilidad propia	20-sep	25-sep	100%
Definir el problema u oportunidad de aprendizaje, los objetivos y justificación de cada capacitación	1	Describir problema oportunidad aprendizaje el u de	Se describe la situación de ausencia de algún conocimiento, con base en las necesidades de capacitación establecidas en la fase 1 se redacta la situación problema y estipularlo en un solo formato. (ver anexo P)	Responsabilidad propia	01-oct	04-oct	100%
	2	Establecer objetivos aprendizaje de	Esta parte contempla establecer los objetivos a cumplir o que se pretenden con la capacitación, redactarlos en el mismo documento de la descripción del problema para que tenga coherencia la posible solución. (ver anexo Q)	Responsabilidad propia	05-oct	07-oct	100%
	3	Justificar articulación a PNFC y plan de desarrollo de la entidad	Teniendo en cuenta las acciones anteriores se redacta en el mismo documento la información del porqué es importante oficiar las capacitaciones antes requeridas, es decir, como contribuyen a al plan de desarrollo de la entidad y al PNFC. (ver tabla 20)	Responsabilidad propia	15-oct	17-oct	100%

(Continúa)

OBJETIVO GENERAL: Formular una propuesta del Plan Institucional de Capacitación (PIC) en el Hospital Gonzalo Contreras E.S.E del municipio La Unión Valle del Cauca para el año 2018, con el fin de apoyar la gestión del área de Talento Humano.

Objetivos Específicos: (fases para la elaboración del PIC)	Acciones			Responsable	Cronograma		% Cumplimiento
	No	título	Descripción		fecha inicio	fecha final	
Formular el plan institucional de capacitación. (PIC)	1	Estructurar los grupos de aprendizaje	Entiéndase como grupos de aprendizaje aquellas personas que reciben la capacitación, en esta parte se debe redactar cada agrupación de capacitación a ofertar así como las personas que hacen parte de dicha capacitación (ver anexo Q)	Área de Talento Humano y responsabilidad propia	17-oct	17-oct	100%
	2	Establecer indicadores de gestión y resultados para la evaluación del PIC	Con la finalidad de dejar estipulada una herramienta de medición en esta parte se debe redactar los indicadores que funcionen para realizar el seguimiento y medición del impacto del plan institucional de capacitación (ver tabla 9)	Responsabilidad propia	20-oct	20-oct	60%
	3	Programar la ejecución del PIC: Recursos, presupuesto y cronograma del PIC	En esta parte final se debe organizar el cronograma para la ejecución del plan así como los recursos estipulados (humanos o físicos), también el presupuesto para el cual se cuenta para la realización del PIC, por último se debe dejar estipulado el lugar y que entidad oficie las capacitaciones, o en su defecto si se utiliza alguna estrategia interna, es decir si algún funcionario dentro de la entidad tiene los conocimientos para apropiarse de alguna temática a dictar. Sin embargo se deja establecido un cronograma para la ejecución (ver anexo N)	Área de Talento Humano y responsabilidad propia	1-nov	1-abr	14%

Fuente: elaboración propia con base en la guía metodológica para la construcción del PIC.

Como ya se ha indicado la ejecución del Plan Institucional de Capacitación está estipulado para el 2018, por esta razón no se marca ninguna fecha y responsable en la última casilla de la tabla anterior, aunque de igual forma se realiza una contribución para esta actividad con la herramienta de seguimiento.

Cabe destacar que en la tabla anterior no se indica con exactitud el **presupuesto** porque los contratados bajo el concepto de practicante universitario no pueden tener acceso a la información con respecto a estados financieros o recursos destinados para cualquier plan propuesto.

Adicionalmente a las acciones estipuladas en la tabla anterior, se agregan las actividades que corresponden al objetivo de elaborar el Procedimiento Operativo Estándar y todas las acciones que conllevan la realización del objetivo del Benchmarking con todas sus aportes y prácticas de gestión del Talento Humano, de toda esta información se da cuenta en el apartado de...*resultados 3...*, ...*conclusiones 4...* y *anexos*.

4. CONCLUSIONES

Antes de iniciar con el planteamiento de las conclusiones es necesario aclarar un par de puntos válidos. Con la realización de la propuesta del Plan Institucional de Capacitación para el Hospital Gonzalo Contreras se puede decir que la experiencia de construirlo al interior de una entidad tan importante que se dedica a la prestación del servicio de salud, es una experiencia gratificante e incomparable, ya que el aprendizaje se evidencia en cada día laboral asistido, además, los conceptos estudiados a lo largo de la carrera universitaria y lograrlos aplicar al mundo laboral, en la práctica constituye una satisfacción extraordinaria.

Sin mencionar el desafío que implica iniciar en una organización por primera vez sin aún tener el título universitario. Sin más preámbulo es necesario mencionar que la presente propuesta del Plan Institucional de Capacitación está estipulada para el año 2018.

- **Del desarrollo de las fases que comprenden la construcción del PIC**

Después de implementar los pasos que están estipulados en la guía metodológica para la construcción del PIC se puede concluir que el desarrollo de las fases llega hasta la etapa de ejecución, lo anterior quiere decir que se concluye con éxito la realización de detección de necesidades y su priorización, la articulación con la normatividad, la conformación de los grupos, la descripción de los objetivos de aprendizaje y su justificación. Lo que logró permitir la estructuración del documento.

Dicho esto, se ha mencionado que la propuesta llega hasta la etapa de ejecución porque el documento final del PIC está estipulado que inicie para el año 2018, por la sencilla razón de que cada primer trimestre (como lo dice la ley) se debe adoptar el plan, y como las prácticas laborales emprendieron en agosto se torna imposible alcanzarlo a ejecutar en el presente año (aunque hasta el momento se han ejecutado 3 temáticas, ver anexo N), sin mencionar que el periodo de prácticas se culmina en la primera semana de enero; sin embargo se espera que todas las temáticas requeridas por las dependencias se implementen en su totalidad y que contribuya al mejoramiento que toda capacitación y formación trae consigo.

Por otra parte es necesario mencionar que después de realizadas las fases que comprenden la propuesta PIC se encontró que la disponibilidad y dificultad de varias dependencias con respecto al acceso de información fue un agravante que imposibilitó tener un mayor alcance en la construcción del documento. Sin desprestigiar que la información a la cual se logró tener acceso fue de gran importancia para el trabajo.

La capacitación que mejora el puesto de trabajo confirma que es un tema que cada día adquiere mayor relevancia en las organizaciones que ofrecen productos y servicios, al proponer un plan estructurado que tome en cuenta las necesidades de las dependencias y un departamento del Talento Humano, hace que

repercuta positivamente en el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización. De esta manera, desafía los conceptos respecto al capital de una entidad, al reconocer a su personal como un recurso invaluable que le da identidad y reconocimiento dentro de la sociedad.

El sector salud no es ajeno a la necesidad de formar personal con alto nivel de competitividad dado el tipo de servicios que ofrece, los cuales afectan directamente la calidad de vida de las personas, por tanto, la implementación de un plan de capacitación en una entidad como el Hospital, favorece que su personal esté preparado y responda adecuadamente a las necesidades de la organización y el entorno. Dichas necesidades finalmente se ven reflejadas de manera directa en el bienestar de las personas a quienes prestan sus servicios.

La implementación de un Plan Institucional de Capacitación en el servicio de salud, puede convertirse en una herramienta que facilite no solamente la gestión del personal al que pertenece, sino que además puede consolidarlo como un servicio reconocido por su nivel de excelencia en la prestación de servicios de prestación en salud, debido a la formación de un Recurso Humano competente.

Adicionalmente como un aspecto no tan positivo se puede concluir que el área encargada de manejar las funciones de Talento Humano, no tiene establecido una articulación con las demás dependencias, existen muchos vacíos en cuanto a la implementación de planes dirigidos al bienestar de los funcionarios, lo anterior se da porque la dirección del Hospital no tiene constituido un departamento como tal que aporte valor a la organización.

- **De la elaboración del Procedimiento Operativo Estándar POE**

Después de elaborar el Procedimiento Operativo Estándar correspondiente al Plan Institucional de Capacitación se puede concluir que, al establecer este tipo de herramientas POE se estandariza la ejecución de protocolos y se facilita la trazabilidad del proceso y la confiabilidad de los resultados. Además de la documentación de la construcción del documento PIC es de gran ayuda para las actividades pertenecientes al área de Talento Humano, ya que fue de gran importancia la identificación y diferenciación de las fases establecidas en la guía metodológica expedida por el DAFP porque permite la interpretación por parte de cualquier funcionario que requiera el procedimiento.

Adicionalmente como ya se ha expresado el Hospital Gonzalo Contreras está sometido al proceso de acreditación en salud, por ende contar con una herramienta administrativa que se puede actualizar, modificar y acoplar como lo es el Procedimiento Operativo Estándar es de gran utilidad para la formulación de planes institucionales.

Además de ello la elaboración del POE también permitió identificar la falta de herramientas administrativas dentro del área de Talento Humano, no solo para los procedimientos de capacitación sino para el resto de actividades de las cuales se encarga la dependencia, sencillamente se le otorga prelación a las funciones establecidas por la ley con respecto a la gestión del Talento Humano

(contratación y salud ocupacional) sin tomar en cuenta el valor agregado que pueden desarrollar los funcionarios con planes como el de capacitación para la aplicación de conocimientos en el puesto de trabajo.

Por otro lado se concluye que con el Procedimiento Operativo Estándar se logra hacer más fácil la contribución del Plan Institucional de Capacitación hacia los funcionarios y la entidad, debido al detalle de los procesos contenidos, por consiguiente el documento final del PIC estará encaminado al mejoramiento continuo de la entidad.

Finalmente con el Procedimiento Operativo Estándar el área de Talento Humano puede brindar un servicio óptimo desde la creación de planes institucionales, como los es el de capacitación, adicional a esto se tiene el respectivo anexo con las especificaciones de medición y seguimiento (ver tabla 9) que faciliten el desarrollo del impacto de las temáticas de aprendizaje requeridas.

- **De la realización del Benchmarking.**

Al hacer el comparativo entre las prácticas de gestión de Talento Humano en la entidad pública Hospital Gonzalo Contreras se concluye que para adoptar dichas prácticas representadas en los planes del departamento (ver tabla 11) se debe creer en la concepción de que las personas aportan un valor significativo a la entidad, por sus habilidades y competencias, además adoptar un Plan Institucional de Capacitación mejora la gestión del conocimiento en los funcionarios que después aplican a cada puesto de trabajo, mejorando no solo las capacidades individuales, sino la percepción del cliente que para este caso son los usuarios del sistema de salud en cuanto al servicio prestado.

La meta final de la implementación de Benchmarking es entender mejor las actividades de otras organizaciones y utilizar esa información para mejorar el desempeño de la propia.

Dicho esto el Hospital Gonzalo Contreras decidió implementar las mejoras en cuanto a las prácticas de Talento Humano se refiere y se concluye que el estudio de Benchmarking, si, es hecho como un proceso constante y se institucionaliza, sirve como una herramienta que permite mejorar el desempeño de la organización al permitir identificar las mejores prácticas de negocios entre las industrias líderes, de manera que se eleva el rendimiento y se logra tener éxito en un mercado cambiante y global en el que las empresas tienen que desempeñarse actualmente.

Por último se concluye que amalgamar las prácticas de gestión del Talento Humano orienta a la entidad hacia una nueva forma de administración del personal, donde los funcionarios perciben un compromiso más grande por parte de la dirección, que después se retribuye en las contribuciones que cada día los trabajadores del Hospital Gonzalo Contreras emplean en la entidad, en general al adoptar las nuevas prácticas de gestión del Talento Humano permite la formación adecuada, el óptimo rendimiento y el desarrollo de las habilidades.

5. RECOMENDACIONES

Después de construir la presente propuesta del Plan Institucional de Capacitación a manera de recomendación se sugiere que, como lo expresa el gobierno Colombiano en el Plan Nacional de Formación y Capacitación, se invita a incorporar en los planes de capacitación futuros una temática dirigida exclusivamente a la sociedad o población municipal, que se enfoque en la realidad y panorama Colombiano enmarcado en el postconflicto, ya que es un nuevo rumbo que espera al país.

Además es factible que las entidades del Estado propongan sensibilizar a los ciudadanos en cuestión de temas de actualidad, e incentivar el interés en materia de construcción de paz. Lo anterior está dirigido básicamente a que en las entidades públicas especialmente los Hospitales que se entienden como instituciones prestadoras de salud, manejan una alta interacción con el entorno y directamente con la población, por lo que el gobierno supone que estas entidades son fuentes importantes para difundir información.

Por consiguiente el tema de actualidad como la construcción de paz aunque sea más de carácter político que de salud, es relevante que exista un medio de información que capacite y sensibilice a la población con la finalidad de generar cultura y conciencia en el pensamiento de los habitantes de la región. Es bien sabido que un país que genera cultura, genera progreso, por esta razón aunque el Plan Institucional de Capacitación está estipulado para funcionarios de la entidad pública, se recomienda invertir más allá de lo intramural y contribuir al cambio social del que habla el Plan Nacional de Desarrollo.

De esta manera la entidad no solo refleja una imagen ante la sociedad por prestar el servicio de salud, sino que refleja un compromiso social más grande al ofrecer talleres o cursos de capacitación en materia de actualidad. Todo esto en cuanto a las recomendaciones externas.

Ahora bien tratándose del interior de la entidad Hospital Gonzalo Contreras se recomienda que la participación entre dependencias sea más afuente y asertiva, es decir, para futuros planes de capacitación es pertinente tomar en cuenta las necesidades de aprendizaje integralmente y no encuestar por áreas, ya que existen muchas coincidencias en requerimientos de capacitación, lo que quiere decir que es válido formar grupos de aprendizaje que reciban al mismo tiempo el curso.

Lo anterior quiere decir que, es importante que cada curso o taller requerido se desarrolle de acuerdo al funcionario que lo necesite, y no se efectúe de acuerdo a la dependencia que pertenezca, en otras palabras, se recomienda que al momento de la ejecución de las temáticas de aprendizaje demandas por los empleados, se realice con integrantes de diferentes dependencias dando prioridad a la necesidad individual y no grupal.

En general la entidad propende por organizar las temáticas, cursos o talleres por los funcionarios que pertenezcan a cada dependencia, así que para una mayor

trazabilidad del aprendizaje es pertinente que cualquier empleado pueda acceder a contenidos temáticos así no sean de su directa área.

Adicionalmente se recomienda la creación del departamento de Talento Humano con una mayor equipo de trabajo, como la entidad cuenta con más de 150 empleados se torna necesario un equipo de personas más grande en número, con la finalidad de manejar los servicios que un área como esta puede ofrecer (planeación estratégica, mejoramiento continuo, potenciar las habilidades y talentos de los funcionarios, desarrollar ejes estratégicos, planes de bienestar e incentivos, etc.) aunque la inversión en personal y estructura es significativa, se debe empezar a cambiar el paradigma de que el Recurso Humano no aporta valor a la organización.

También con la realización del Benchmarking se obtuvo la adaptación de las buenas prácticas de gestión de Talento Humano en materia de bienestar para el personal, de allí se recomienda que los planes adoptados funcionen como insumo inicial para la planeación estratégica del Talento Humano.

Como lo establece la ley 909 de 2004, artículo 15 y el Departamento Administrativo de la Función Pública el plan estratégico del Talento Humano de todas las entidades públicas deben contener la siguiente estructura:

Tabla 23 Estructura de la planeación estratégica del Talento Humano

Visión del departamento de TH		
Misión del departamento de TH		
Ejes estratégicos	Objetivo	Que se necesita (acciones)
Planificación	Desarrollar e implementar planes para alcanzar metas establecidas en un tiempo determinado	Plan de desarrollo de la entidad
		Objetivos institucionales
		Objetivos de calidad
		Planeación estratégica de la entidad
		Política de Talento Humano
		Plan anual de vacantes
Organización del trabajo	Diseñar y/o modificar los cargos de planta de la entidad, y definir los perfiles ocupacionales del empleo	Estructura organizacional
		Manual de funciones
		Nomenclatura y clasificación del empleo
		Perfiles del cargo

(Continúa)

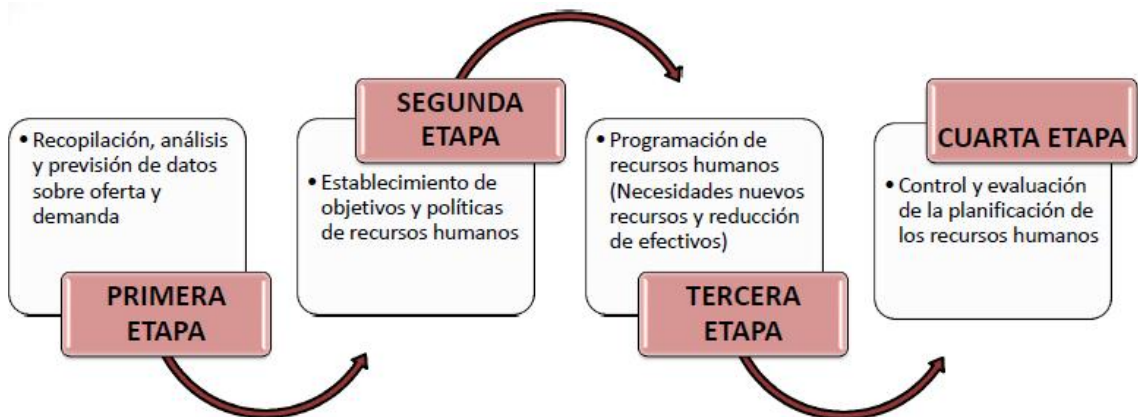
Visión del departamento de TH		
Misión del departamento de TH		
Ejes estratégicos	Objetivo	Que se necesita (acciones)
Gestión del empleo	Gestionar el ingreso, permanencia y retiro de los empleados, con la finalidad elevar el bienestar y cumplir la normatividad	Procesos de selección
		Procedimiento de inducción
		Programa de preparación para los pre-pensionados
Gestión del rendimiento	Planificar, estimular y evaluar la contribución de los servidores en el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales	Procedimiento de evaluaciones de desempeño
		Calificación de servicios ofrecidos
		Encuestas de satisfacción al usuario
Gestión del desarrollo y bienestar	Desarrollar capacidades, destrezas, habilidades y valores en los funcionarios con miras a ,propiciar la eficacia personal para que se posibilite el mejoramiento en la prestación del servicio	Plan institucional de capacitación
		Procesos de reintroducción
		Plan de bienestar
		Plan de incentivos
		Conformación del comité de capacitaciones y estímulos

Fuente: elaboración propia tomando el modelo estándar de Control Interno MECI en el apartado planeación estratégica de la entidad pública.

Por último se recomienda crear una política de gestión del Talento Humano que sea acorde a la entidad, sabiendo que dentro de una organización, las políticas son una orientación administrativa para los trabajadores, además estas serán implementadas con el fin de que el trabajo se desarrolle de la mejor forma y se alcancen los objetivos que se han trazado con antelación. De allí la importancia de adoptar una política de gestión del Talento Humano.

Según Dolan S. las políticas dentro de la planeación estratégica del Talento Humano (PETH) se constituyen en la segunda etapa, la figura 8 muestra las etapas del autor para la construcción de una PETH.

Figura 8 Etapas del proceso de la planeación estratégica del Talento Humano



Fuente: tomado de Dolan, S., Schuler, R., y Valle, R. (1999). La gestión de los Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill. Pág. 67.

Según el autor en la segunda etapa de la planificación estratégica se ubica la creación de políticas, lo expuesto hasta este punto supone dejar un insumo inicial para que la dirección del Hospital Gonzalo Contreras empiece a marcar el rumbo de la gestión del Talento Humano.

Es preciso mencionar que las políticas diseñadas en la Entidad son el resultado de consultas acerca de la normatividad vigente que rige la gestión pública; dichas políticas se ponen en práctica a través del desarrollo de los diversos procedimientos y planes de la entidad y de los procesos de divulgación, sensibilización e interiorización hacia los servidores de la empresa y los prestadores de servicios

Dicho esto la creación de políticas de gestión del Talento Humano en el sector público colombiano se construye a través del Modelo Estándar de Control Interno (MECI), así que se puede utilizar la perspectiva del autor o del MECI como tal.

A continuación se presenta el modelo de políticas de gestión del Talento Humano que establece el gobierno colombiano para el sector público, la siguiente tabla muestra las políticas contenidas en el MECI para la correcta gestión del Talento Humano.

Tabla 24 Políticas de gestión del Talento Humano estipuladas en el MECI

Políticas	Contenido	Propósito
De ingreso	Política de selección	El propósito de estas políticas es vincular servidores públicos o colaboradores a través de terceros, o empresas idóneas y competentes, en aras de garantizar la adecuada prestación de los servicios, la incorporación de las personas a sus labores y el desarrollo de la cultura organizacional
	Política de inducción	
	Política de reinducción	
De permanencia	Política de Formación y Capacitación	La finalidad de estas políticas es propender por el mejor desempeño y desarrollo de los servidores y colaboradores, mediante la capacitación y evaluación de su ocupación orientando su actuar al mejoramiento continuo
	Política de Bienestar Social e Incentivos	
	Políticas de Evaluación de Desempeño	
	Política de Resolución de conflictos	
	Política de Remuneración	
	Política de Salud Ocupacional	
De retiro	Política de preparación al pensionado	Orientar a los servidores públicos que van a ser desvinculados por cualquier causa, en los aspectos administrativos y, en aquellos que mantengan o modifiquen la calidad de vida del trabajador y su familia
	Política del pre-pensionado	

Fuente: adaptado del Modelo Estándar de Control Interno MECI 2016.

Con la recomendación de esta política, que no existe en la entidad, se busca que se oriente un poco mejor la creación de un departamento constituido como tal que se encargue de las funciones de la gestión del Talento Humano, y no solo cumplir con los estrictamente dictado por la ley, de esta manera se da un paso inicial para la adopción de las mejores prácticas en gestión de Talento Humano. Para una entidad pública como es el Hospital Gonzalo Contreras es de mucha importancia contar con el personal adecuado y preparado por su contacto con el entorno y la comunidad.

BIBLIOGRAFIA

CAMP Robert C. Fases para la construcción del Benchmarking. En: Benchmarking. Nueva York. 1993 Primera edición. Editorial Panorama Editorial, S.A. p.175.

CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio, et al.: Modernización Empresarial y Gestión Humana. En: La Gestión Humana en Colombia: Características y Tendencias de la Práctica y de la Investigación. Cali. 2007. Vol. 23, No. 103. p. 42.

CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio; NARANJO V., Julia Clemencia y ÁLVAREZ, Claudia. La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y la investigación. Cali: Universidad ICESI., 2007. p. 38.

CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio; NARANJO V., Julia Clemencia y ÁLVAREZ, Claudia. Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. En: Gestión humana en la empresa colombiana. Bogotá. 2010. Vol 41. No. 23. p. 24.

CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio; NARANJO V., Julia Clemencia y ÁLVAREZ, Claudia. Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes, Op. cit. p. 26.

CALDERÓN, G. La Gestión Humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. En: Cuadernos de Administración, Pontificia Universidad Javeriana Bogotá. 2006. pág. 9-55.

COLOMBIA, DAFP. Guía metodológica para la construcción del PIC. Marzo 2012. Bogotá, D.C., p. 7.

COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Ley 1567. (10, agosto, 1998). Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación para los empleados del Estado. Diario oficial. Bogotá, D.C., 1998. no. 43.358. p. 1-2.

COLOMBIA. MINISTERIO DE HACIENDA Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS. Decreto 1567 (5 de agosto 1998). Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado. Diario oficial. Bogotá, D.C., 1998. no. 43358. 14 p.

DESSLER, Gary. Administración de Recursos Humanos enfoque latinoamericano. México: Pearson, 2007. p. 144

DOLAN, S., SCHULER, R., Y VALLE, R. (1999). La gestión de los Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill. Pág. 67.

FIERRO MARTÍNEZ, Ángel María. Diagnóstico Empresarial: Un Enfoque Para El Análisis Financiero Integral. Bogotá: ECOE, 1a. ed. 2007. p. 23.

KATZ, D., & KAHN, R. L. The social psychology of organizations. New York: Wiley. 1966.

NIETO, M. Desarrollo de los procedimientos operativos estándar del laboratorio. Tesis de grado para optar a Microbiólogo. Facultad de ciencias. Universidad pontificia javeriana. Bogotá. 2003.

PÉREZ RODRÍGUEZ y, COUTÍN DOMÍNGUEZ A. La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial . Acimed 2005;13(6). Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_6_05/aci04605.htm Consultado: 10/oct/2017.

PINTO Villatoro Roberto. Plantación Estratégica de Capacitación, citado por TORRES, María Camila y TORRES, Claudia Carolina. Capacitación por competencias laborales. Trabajo de grado Administración de Empresas. Bogotá.: Universidad Pontificia Javeriana. 2010. 139 p.

PLAN NACIONAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO Y LA PROFESIONALIZACIÓN DEL SERVIDOR PÚBLICO [online, archivo pdf]. Bogotá D.C: ESAP, marzo 2017 [citado 4 sep, 2017]. Disponible en: www.funcionpublica.gov.co

PLAN NACIONAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO Y LA PROFESIONALIZACIÓN DEL SERVIDOR PÚBLICO [online, archivo pdf]. Bogotá D.C: ESAP, marzo 2017 [citado 19 oct, 2017]. Disponible en: www.funcionpublica.gov.co

ROJAS José Raúl SDB. Investigación Acción Participativa (IAP), citado por HERRERA, Federico, *et al.* Encaminando la Investigación Acción Participativa. Riosucio, Caldas: FordFoundation, 2012. p. 10. ISBN: 978-958-57523-1-3.

ROMAGNOLI, Sergio. Herramientas de Gestión: Diagnóstico Empresarial. En: Revista Fruticultura y Diversificación. Marzo 2007, no. 52-2007. p. 9.

SENGE, Peter. La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. España: Granica editorial, 1990. p. 350.

Tiempo para capacitación [online]. Revista portafolio: Bogotá D.C., 5 noviembre 2011. [citado, 17 oct, 2017]. Disponible en <http://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/capacitacion-132198>

ZUVANIC, IACOVELLO Y RODRÍGUEZ. Evolución de la función pública latinoamericana en perspectiva comparada. En: XVIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública (4: 29-01 noviembre 2013: Montevideo, Uruguay). 26 p.

ANEXOS

Anexo A Formato detección de necesidades

Tabla 25 Formato detección de necesidades

Se presenta de esta manera la tabla con el encabezado de la entidad, ya que el formato ha sido codificado en el listado maestro del Hospital Gonzalo Contreras.

 Hospital Gonzalo Contreras EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO LA UNIÓN - VINO DEL CIELO <i>Nuestro equipo por la Salud!</i>	FORMATO:		CODIGO: AT-FO-012	
	DIAGNÓSTICO NECESIDADES DE CAPACITACIÓN		VERSION: 01	PAG: 1 de 1
			FECHA: 29/11/2016	
			TRD: 300-23.09	

Nombre líder				
Área encargada				
No de personas a cargo				
Fecha				
Es importante para el Hospital identificar las áreas a capacitar y la necesidad que el trabajador tiene, por lo tanto les solicitamos diligenciar la siguiente información.				
NIVEL DE NECESIDAD: ALTO, MEDIO Y BAJO				
ÁREAS	CAPACITACIÓN REQUERIDA	PERSONAL A QUIEN SE DIRIGE	JUSTIFICACIÓN	NIVEL DE NECESIDAD
Habilidades y/o conocimientos (Aspectos teóricos que permitan el desarrollo de los objetivos institucionales)				
Desarrollo personal (Actitudes que debe tener el trabajador para crear un buen ambiente laboral)				
Competencias (Características que favorezcan el desempeño)				
Otras				

Fuente: Hospital Gonzalo Contreras.

Anexo B Formato prioridades de capacitación

Tabla 26 Formato prioridades de capacitación

Se presenta de esta manera la tabla con el encabezado de la entidad, ya que el formato ha sido codificado en el listado maestro del Hospital Gonzalo Contreras.

 Hospital Gonzalo Contreras HOSPITAL GONZALO CONTRERAS La Unión - Valle del Cauca		PRIORIDADES DE CAPACITACIÓN			CODIGO:	
					VER	PAG: 1 de 2
					FECHA:	
					TRD:	
CIUDAD: LA UNIÓN VALLE DEL CAUCA					FECHA:	
No .	PRIORIDADES DE CAPACITACIÓN	PLAN NACIONAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO Y LA PROFESIONALIZACIÓN DEL SERVIDOR PÚBLICO	ARTICULACIÓN PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2016-2020 (UN EQUIPO POR LA SALUD)	DEPENDENCIA Y (PARTICIPANTES)		

Fuente: elaboración propia tomando datos de oficina de Control Interno.

Anexo C Conformación de equipos (parte I)

Tabla 27 Conformación de equipos (parte I)

Se presenta de esta manera la tabla con el encabezado de la entidad, ya que el formato ha sido codificado en el listado maestro del Hospital Gonzalo Contreras.

	Hospital Gonzalo Contreras HUMANIDAD HOSPITALARIA La Unión - 1981 a 2017	FICHA DE FORMULACIÓN DEL PROYECTO DE APRENDIZAJE EN EQUIPO			CODIGO:FO-TH-068	
		VER			PAG: 1 de 2	
		FECHA: 30/09/2017				
		TRD:				

PARTE I: conformación del equipo				
1. Nombre de la Entidad: HOSPITAL GONZALO CONTRERAS E.S.E				
Nombre de las dependencias que integran el			Tipo de dependencia	
-			Misional	Apoyo
Nombre del Proyecto de Aprendizaje:				
Fecha de formulación de la propuesta:				
Nombre del Representante del Equipo de Aprendizaje:				
Fecha de aprobación en Plan institucional de capacitación:				
Integrantes del equipo de aprendizaje (listado de personas que tiene a cargo, serán las que reciban la capacitación)				
No.	Nombre	Cargo	Dependencia	
1	N/A	N/A	N/A	
2	N/A	N/A	N/A	
3	N/A	N/A	N/A	
4	N/A	N/A	N/A	
5	N/A	N/A	N/A	
6	N/A	N/A	N/A	

Fuente: elaboración propia tomando datos de oficina de Control Interno.

Anexo D Conformación de equipos (parte II)

Tabla 28 Conformación de equipos (parte II)

PARTE II: DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE APRENDIZAJE									
2. PROBLEMA DE APRENDIZAJE									
NECESIDAD INSTITUCIONAL:									
JUSTIFICACIÓN.									
¿Qué necesitamos saber?					¿Qué sabemos? (<i>estrategia interna</i>)				
Necesidades de Capacitación: Elaborar una lista de lo que se necesita saber, hacer y ser para resolver el problema					De acuerdo a las necesidades de capacitación antes expresadas ¿existe alguien dentro de la				
SABERES (Señalar que conjunto de conocimientos, teorías, principios, conceptos y datos se requieren SABER para resolver la necesidad de capacitación)									
1					SI				NO
2									
3					QUIEN				
4									
5									
SABER HACER (señalar que Conjunto de habilidades se necesitan para resolver la Necesidad de capacitación)									
1									
2									
3									
4									
5									
6									
SER señalar el Conjunto de características personales (motivación, compromiso con el trabajo, disciplina, liderazgo, entre otras) que se necesitan para resolver la necesidad de capacitación.									
1									
2									
3									
4									
5									

Fuente: elaboración propia tomando datos de oficina de Control Interno.

Anexo E Evidencias fotográficas socialización del PIC

Imagen 1 Evidencias fotográficas socialización del PIC

En esta imagen se evidencia la exposición de la socialización de presente trabajo, resaltando que asistió tanto personal asistencial y administrativo más precisamente la encargada del área de Talento Humano, no se pudo contar con más personal por la sencilla de que las labores operativas de la entidad no pueden entrar en pausa.



Socialización del avance del plan institucional de capacitación, jueves 2 de noviembre.

Foto: tomada por Cristian Zúñiga.

Imagen 2 Evidencias fotográficas socialización del PIC

En esta imagen se evidencia la exposición de la socialización de presente trabajo, resaltando que asistió tanto personal asistencial y administrativo más precisamente la encargada del área de Talento Humano, no se pudo contar con más personal por la sencilla de que las labores operativas de la entidad no pueden entrar en pausa.



Socialización del avance del plan institucional de capacitación, jueves 2 de noviembre.

Foto: tomada por Cristian Zúñiga.

Imagen 3 Evidencias fotográficas socialización del PIC

En esta imagen se evidencia la exposición de la socialización de presente trabajo, resaltando que asistió tanto personal asistencial y administrativo más precisamente la encargada del área de Talento Humano, no se pudo contar con más personal por la sencilla de que las labores operativas de la entidad no pueden entrar en pausa.



Socialización del avance del plan institucional de capacitación, jueves 2 de noviembre.

Foto: tomada por Cristian Zúñiga.

Anexo F Formato entrevista semi-estructurada visión institucional e historia

Tabla 29 Formato entrevista semi-estructurada visión institucional e historia

Entrevista semi-estructurada, gerencia
Tema: visión institucional
1) ¿Por qué la visión de la entidad propende por un enfoque familiar y comunitario?
2) ¿Cuál es la importancia de tener una visión que se preocupe por el enfoque familiar de cada usuario?
Tema: Historia De La Organización
1) ¿Desde cuándo la entidad cambio su nombre? y ¿Qué beneficios ha traído a la sociedad?
2) ¿Cuál ha sido el impacto de la prestación de los servicios en los últimos años?

Fuente: elaboración propia.

Sistematización

Tema: Visión Institucional, respuesta de la gerencia.

Desde que arribé a la unión valle del cauca a tomar la dirección general de la entidad he notado que la problemática de la salud, como en otros municipios, está en qué se enferma el paciente, se factura y se le otorga salida, pero al cabo de un periodo de tiempo, el mismo paciente regresa con dolencias similares, la solución está en qué se debe preocuparse puertas para adentro, más precisamente en el ámbito familiar de ese paciente y llegar a la raíz del problema, porque de esta manera tendremos la información necesaria para crear futuros planes de intervención,

Por esta razón la visión del Hospital está en valorar al usuario no solo por su dolencia o enfermedad, sino por la razones que desencadenaron dicha situación analizando su núcleo familiar, para llegar a la raíz del problema y solucionarlo desde ese nivel, no es prestar el servicio de salud para simplemente facturar, es conocer las razones de la enfermedad para estructurar los planes de prevención y mantener la población controlada. Esa es la importancia de tener una visión con enfoque familiar, que en la región norte vallecaucana ninguna otra entidad maneja el mismo pensamiento o enfoque.

Tema: historia de la organización, respuesta la gerencia.

Mediante resolución 1270 de 2007 adopta el nombre de Empresa Social del Estado IPS Gonzalo Contreras en honor al gerente que ejerció en la década del 90 y principios de este siglo.

Con relación al beneficio que esta entidad ha podido generar en la población, es que se ha reforzado la medicina curativa y preventiva, la asistencia a la enfermedad, la reparación de la salud, las funciones educativas e investigativas son las principales funciones que impactan de manera positiva en la sociedad.

Una entidad como el Hospital Gonzalo Contreras que pertenece al nivel 1, solo puede prestar servicios básicos, según la Resolución No. 5261 de 1994 los servicios tienen niveles de responsabilidad y niveles de complejidad de la atención en salud, para este caso el nivel básico contiene médico general y/o personal auxiliar, y otros profesionales de la salud, sin especialistas.

Lo importante es que los habitantes de La Unión Valle del Cauca cuenten con una institución prestadora del servicio de salud que controle y atienda todos los factores de riesgos presentados en el entorno, y de esta manera contribuir al progreso de la sociedad en aspectos como el bienestar de cada uno de los hogares y familias residentes en el municipio.

Anexo G Encuesta descripción del cargo

Tabla 30 Encuesta descripción del cargo

	ENCUESTA INDIVIDUAL POR CARGO	CODIGO: TH-FO-006	
		VERSION: 01	PAG: 1 de 4
		FECHA: 05/10/2017	
		TRD:	

Descripción: La siguiente encuesta pretende conocer a fondo el cargo que actualmente desempeña, así como sus actividades principales, funciones rigurosas o indispensables dentro de la naturaleza de sus labores, además de profundizar en los deberes y responsabilidades que demandan las ocupaciones.

La presente encuesta no analiza a la persona sino al cargo que se ocupa, está destinado a recopilar información, conteniendo los rasgos esenciales de cada trabajo, en forma de tareas que desempeña y otros datos complementarios importantes.

1. IDENTIFICACIÓN.

Lugar de Trabajo:

Nombre del Cargo:

Nombre y cargo del Jefe inmediato:

Horario de entrada:

Horario de almuerzo:

Horario de salida:

Experiencia: ¿Para desarrollar su cargo se requiere experiencia previa? **NO**

SI, Y EN QUÉ CAMPOS (BREVEAMENTE)

Escolaridad: Nombre brevemente el tipo de escolaridad que se requiere para desempeñar su cargo

2. RESUMEN DEL CARGO. (Resuma en forma general las principales funciones u obligaciones del cargo)

(Continúa)

3. CONOCIMIENTO DEL CARGO																																			
Describa las habilidades técnicas con la que usted cuenta para el desarrollo de su cargo (conocimientos)																																			
Describa las competencias comportamentales que debe tener en su cargo (rasgos o cualidades que están)																																			
¿En caso de algún problema como lo soluciona? ¿A quién acude?																																			
4. REQUISITOS FÍSICOS (indicar sólo aquellos requerimientos indispensables para desempeñar el cargo)																																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Caminar.</td><td style="width: 50px;"></td></tr> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Estar en pie.</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Darse vuelta frecuentemente.</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Agacharse.</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Arrodillarse o encucillarse.</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Tenderse.</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Destreza de pies o piernas.</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Trabajar rápidamente.</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Atención auditiva.</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Distinción de colores o formas.</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Sentido del olfato.</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Levantar, kilos en promedio.</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Transportar kilos en promedio.</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Tirar kilos en promedio.</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Manejar palancas, pedales o timón</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Ninguno</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px 5px;">Otros.</td><td></td></tr> </table>	Caminar.		Estar en pie.		Darse vuelta frecuentemente.		Agacharse.		Arrodillarse o encucillarse.		Tenderse.		Destreza de pies o piernas.		Trabajar rápidamente.		Atención auditiva.		Distinción de colores o formas.		Sentido del olfato.		Levantar, kilos en promedio.		Transportar kilos en promedio.		Tirar kilos en promedio.		Manejar palancas, pedales o timón		Ninguno		Otros.		
Caminar.																																			
Estar en pie.																																			
Darse vuelta frecuentemente.																																			
Agacharse.																																			
Arrodillarse o encucillarse.																																			
Tenderse.																																			
Destreza de pies o piernas.																																			
Trabajar rápidamente.																																			
Atención auditiva.																																			
Distinción de colores o formas.																																			
Sentido del olfato.																																			
Levantar, kilos en promedio.																																			
Transportar kilos en promedio.																																			
Tirar kilos en promedio.																																			
Manejar palancas, pedales o timón																																			
Ninguno																																			
Otros.																																			
En caso de otros especificar:																																			

(Continúa)

5. REQUERIMIENTOS INTELECTUALES (indique cuales requerimientos intelectuales implementa en su trabajo)

Planear	
Dirigir	
Controlar	
Organizar	
Analizar	
Redactar	
Calcular	
Tomar decisiones	
Deducir	
Concentración	
Lógica	
Coordinar	

En caso de otros
especificar: _____

6. CONDICIONES (indicar en qué condiciones trabaja para desempeñar el cargo)

TRABAJA EN:	OCASIONAL	PERMANENTE
Oficina		
Bodega		
Taller		
Espacio cerrado		
Espacio abierto		
Por fuera de la entidad		
Otro ¿Cuál?		

EXPUESTO A:	OCASIONAL	PERMANENTE
Calor		
Frio		
Temperatura adecuada		
Cambios bruscos de temperatura		
Humedad ambiental		
Ambiente seco		
Necesidad de mojarse		
Lugar polvoriento		
Suciedad		
Exposición a malos olores		
Ruido		
Otro ¿Cuál?		

(Continúa)

7. RESPONSABILIDADES DEL CARGO (por la labor que desempeña usted es responsable de...)

1) maquinaria y equipo:

(Nombre y características)

Si

No

2) materiales:

(Nombre y características)

Si

No

3) trámites y procesos:

(Nombre y características)

Si

No

4) documentación:

(Nombre y características)

Si

No

Otras responsabilidades:

(Nombre y características)

Fuente: elaboración propia.

Anexo H Formato perfiles del cargo del Hospital Gonzalo Contreras

Tabla 31 Formato perfiles del cargo del Hospital Gonzalo Contreras

I. IDENTIFICACIÓN					
NIVEL					
DENOMINACIÓN DEL EMPLEO					
CARÁCTER DEL EMPLEO					
DEPENDENCIA					
CARGO DEL JEFE INMEDIATO					
II. PROPÓSITO PRINCIPAL					
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES					
IV. CONOCIMIENTOS					
CONOCIMIENTOS BÁSICOS EN:		COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES:		ESCOLARIDAD MÍNIMA:	
V. CONDICIONES FÍSICAS Y AMBIENTALES					
CONDICIONES FÍSICAS		CONDICIONES AMBIENTALES	Oficina		
			espacio cerrado		
			por fuera de la entidad		
VI. RESPONSABILIDADES					
1) MAQUINARIA Y EQUIPO		2) MATERIALES			
3) TRÁMITES Y PROCESOS		4) DOCUMENTACIÓN			

Fuente: elaboración propia con base en la encuesta de descripción del cargo.

Anexo I Folleto informativo del Plan Institucional de Capacitación dado a los funcionarios de la entidad.

Imagen 4 Folleto informativo del Plan Institucional de Capacitación dado a los funcionarios de la entidad.

Plan Institucional de Capacitación

¿Qué es?. Es el conjunto de acciones de capacitación y formación articuladas para el desarrollo de competencias y mejoramiento de los procesos y servicios institucionales, además del crecimiento humano de los empleados públicos.





Un equipo por la Salud!

Dirección: Cra. 15 N 198-135
Teléfono: 202 3636
Fax: 202 3636
La Unión Valle del Cauca

Plan Institucional de Capacitación, PIC



Gestión del Talento Humano



Un equipo por la Salud!



PAE (proyectos de aprendizaje en equipo)

El Proyecto de Aprendizaje en Equipo es el equivalente a los grupos que maneja cada líder, también comprende el conjunto de actividades de formación y capacitación programadas y desarrolladas para satisfacer necesidades de aprendizaje, y de desarrollo por competencias que mejoren el servicio o producto de una Organización. El conjunto de todos los PAE conforman el plan institucional de capacitación.

Fases del plan institucional de capacitación.

1. FORMULAR PROYECTOS DE APRENDIZAJE EN EQUIPO 1.1. IDENTIFICAR 1.2. CONOCER LAS NECESIDADES DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS 1.3. COMPROMETER A LOS EQUIPOS DE PROYECTOS DE APRENDIZAJE 1.4. DEFINIR PROBLEMA, OBJETIVOS Y NECESIDADES DE APRENDIZAJE 1.5. ELABORAR PLAN DE APRENDIZAJE DEL EQUIPO 1.6. ELABORAR PLAN INDIVIDUAL DE APRENDIZAJE	2. FORMULAR EL PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN 3. EJECUTAR EL PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN 3.1. DESARROLLAR LOS PROYECTOS DE APRENDIZAJE EN EQUIPO 3.2. ENVIAR EL APRENDIZAJE 4. EVALUAR EL PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN
--	--

Cada una de las fases que conforman el plan institucional de capacitaciones comprende la participación de todo el personal, para esto se cuenta con la asesoría del área de Recursos Humanos.

Las personas y sus competencias son el recurso fundamental de las Organizaciones. Por lo tanto, el aprendizaje para el desarrollo de competencias es una prioridad estratégica, para que las Entidades Públicas puedan dar servicios con calidad al ciudadano y al cliente, además de contribuir así al cumplimiento de los fines del Estado.



El trabajo en equipo es la base fundamental para resolver las oportunidades de capacitación.

Fuente: elaboración propia.

Imagen 5 Formato listado de asistencia

113

Anexo K Formato entrevista semi-estructurada prácticas de Talento Humano

Tabla 32 Formato entrevista semi-estructurada prácticas de Talento Humano

Entrevista semi-estructurada, dirección de Talento Humano
Tema: prácticas de gestión del Talento Humano
1) ¿Cuáles son las principales prácticas de gestión del talento humano que aplica la entidad?
2) ¿Por qué no se aplican planes de Talento Humano orientados al bienestar del personal, como son el PIC, el plan de bienestar, de incentivos, de vacantes y demás?
3) Con respecto a la planeación estratégica de Talento Humano ¿por qué no se articula con las demás dependencias de la entidad?
4) ¿Cree que la adopción de una política que regule las prácticas de gestión de Talento Humano mejorará el proceso de mejoramiento continuo de la entidad?

Fuente: elaboración propia.

Sistematización

Tema: Prácticas de gestión del Talento Humano, repuesta jefe de Control Interno.

Las principales prácticas de gestión del Talento Humano que implementa la entidad están en la parte de contratación y todos sus componentes legales como son la seguridad y los beneficios de la misma, también la parte de salud ocupacional que tenemos una profesional encargada de velar por el cumplimiento de la normatividad en cuanto a las condiciones laborales, esto también conlleva cierta satisfacción de los empleados, ya que perciben que la entidad se preocupa por los riesgos laborales que están inmersos dentro de cada puesto de trabajo.

La razón por la cual los planes de Talento Humano no salen a flote es porque no existe personal idóneo y suficiente para llevar a cabo estos planes, además desde la gerencia no se cree que la creación de un departamento de Talento Humano como tal vaya a tener un impacto mayor en el corto plazo, que es algo que se intenta cambiar a medida que la entidad lo vaya demandando.

No existe una estructuración real de una planeación estratégica del Talento Humano, por esta razón no hay tal articulación, pero si se realizan actividades como la inducción la reinducción, la exposición de la plataforma estratégica y plan de desarrollo de la entidad, que son cosas que tiene que ver con la planeación estratégica, pero que no se estructura en un documento formal.

Definitivamente establecer una política de gestión de talento humano ayuda a orientar el rumbo de la organización en esta materia, es difícil adoptar una política en este momento ya que no contamos con el personal para esto, pero al tener el modelo estándar de control interno, no hemos basado para cumplir con las políticas de ingreso (inducción, reintucción, contratación), permanencia (capacitación, incapacidades, incentivos) y retiro (asesoría al pensionado), pero tampoco existe una política que articule y/o adicione cualquier otra función del Talento Humano.

Anexo L Formato entrevista semi-estructurada diferenciación del concepto de capacitación

Tabla 33 Formato entrevista semi-estructurada diferenciación del concepto de capacitación

Entrevista semi-estructurada, personal de la entidad
Tema: diferenciación del concepto de capacitación según la disciplina
1) Desde la profesión de salud ocupacional. ¿Cuál es la importancia de la capacitación en el personal?
2) Desde la profesión de psicología. ¿Cuál es la importancia de la capacitación en el personal?
3) Desde la profesión de la sociología. ¿Cuál es la importancia de la capacitación en el personal?

Fuente: elaboración propia.

Sistematización

Tema: diferenciación del concepto de capacitación según la disciplina, respuestas de profesionales de la entidad.

Desde la salud ocupacional se entiende que la capacitación cumple exclusivamente una función de evitar cualquier riesgo laboral, porque básicamente la finalidad propia de esta disciplina es estudiar, analizar y evitar los riesgos de cualquier tipo en todos los puestos de trabajo, entonces, se capacita al personal para no caer en errores productivos, pero la misma capacitación no se considera como una herramienta para el mejoramiento del puesto de trabajo o para elevar las habilidades de la persona, lo que provoca que el cumplimiento de los objetivos de la organización pase a un segundo plano, pero se estaría cumpliendo con un ítem muy importante para la organización que es la reducción de costos por cualquier, siniestro, accidente o evento adverso del personal.

Desde la psicología que es la ciencia que estudia el comportamiento humano en sus diversas expresiones, tomamos la capacitación de cualquier persona como una experiencia de interacción individual y grupal, a través de la cual los sujetos que participan desarrollan u optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones, y de esta manera se permite conocer un poco más de sí mismo y de sus compañeros de grupo. En esta ciencia se le otorga privilegio o tiene prelación el sentimiento y desarrollo de la persona hacia sí mismo, y no hacia una aplicación de algún puesto de trabajo, se busca la satisfacción individual y queda

de lado la aplicación del conocimiento en la consecución de los objetivos empresariales.

Desde la sociología donde el objeto de estudio es la sociedad, y partiendo de una premisa básica, y es que todos los seres humanos forman parte de diferentes grupos de muy distinta naturaleza, características y extensión, con esto la sociología tiene varias posturas frente a la capacitación de un individuo, una por ejemplo es que las personas no logran aprender sobre determinado tema sino manejan el complemento desde su actitud interior o sino se tiene el entorno grupal que logre actuar como complemento del aprendizaje, ya que la experiencia y la interacción con los demás contribuye a construir el aprendizaje de una forma más completa, en otras palabras, la capacitación debe incluir la dimensión actitudinal, es decir, que en todo proceso de capacitación se debe tener en cuenta la revisión de creencias vigentes que pueden estar condicionando las posibilidades de desarrollo del equipo de trabajo. Se puede concluir que la sociología toma la capacitación como un proceso que se debe vivir en conjunto, pero acondicionando los temas a cada mundo individual de cada persona, he aquí la diferencia con el enfoque empresarial, ya que falta el complemento con los objetivos de la organización.

Anexo M Encuesta de satisfacción de la capacitación

Tabla 34 Encuesta de satisfacción de la capacitación

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN				
Tema de la Capacitación:				
Objetivo de la capacitación:				
Nombre del Capacitador:				
Entidad / Empresa				
A continuación le solicitamos marcar con una X el nivel de la escala que mejor refleje su opinión, frente a cada criterio de evaluación.				
TEMA	malo	regular	bueno	Excelente
Metodología				
Los objetivos de la capacitación fueron claros.				
Los contenidos de la capacitación fueron suficientes para alcanzar los objetivos propuestos.				
La capacitación fue relevante y útil.				
Material				
Los materiales que recibió fueron acertados y suficientes.				
Las presentaciones fueron claras y fáciles de seguir.				
El contenido fue oportuno y de calidad.				
La capacitación fue suficiente para implementar los conocimientos en su trabajo.				
Expositores				
Los expositores dominan los temas tratados.				
Los expositores tienen dominio de grupo.				
Los expositores estimulan la participación e intercambio de ideas y experiencias.				
Organización				
La organización del taller y el soporte logístico fueron apropiados.				
La sesión o sesiones se cumplieron en el horario dispuesto.				
¿Qué tema le gustaría profundizar?				
SUGERENCIAS				

Fuente: Hospital Gonzalo Contreras, oficina de Talento Humano.

Anexo N Cronograma estimado para el 2018 ejecución de capacitaciones

Tabla 35 Cronograma estimado para el 2018 ejecución de capacitaciones

Cronograma estimado para la fase de ejecución						
temáticas de capacitación	dependencia	meses				
		noviembre	diciembre	enero	febrero	marzo
Atención odontológica en gestante.	odontología		semana 3			
Humanización frente al paciente.		Semana 2				
Pausas activas y manejo de stress.		Semana 3				
Atención al paciente de alto riesgo entrenamiento en primeros auxilios y contra incendios.				Semana 3		
Paquete office en general (excel, powerpoint, word)	apoyo diagnostico			Semana 1		
interpretación reglas de westgard					Semana 1	
control de calidad en pruebas de laboratorio					Semana 2	
Comunicación asertiva, manejo del stress, pausas activas.		Semana 1				
Residuos hospitalarios AIEPI.	equipo APS			Semana 3		
Comunicación y asertividad laboral, crecimiento personal, clima organizacional.				Semana 2		
Manejo de sistemas.				Semana 4		
Manejo del equipo de audiología	fisioterapia					Semana 1
Reanimación cardiopulmonar						Semana 2
Manejos adecuados de los indicadores	control interno				Semana 1	
Manejos de los riesgos y cada contexto						Semana 3
Actualización de las caracterizaciones						Semana 4
Manejo e integración en los sistemas de calidad						Semana
Saber realizar seguimiento a todo la direccionalidad institucional planes de desarrollo					Semana	
Planes de gestión, planes de presupuesto, planes de acción y manejo en los seguimientos periódicos a los planes de mejoramiento individual e institucional.					Semana	

Fuente: elaboración propia tomando datos de la oficina de Talento Humano.

Las siguientes son las convenciones de la anterior tabla:

 Las semanas resaltadas en azul significa que la temática de capacitación ya fue ejecutada.

 Las semanas resaltadas en rojo significa que la capacitación todavía no tiene fecha de programación. Pero se ubica en una fecha estimada dentro del cuadro para que el área de Talento Humano después tome la decisión.

 Las semanas resaltadas en este amarillo significa que el área de Talento Humano programa esa fecha tentativa para la ejecución de la capacitación, destacado que todavía no se ha hecho ninguna estipulación de los recursos humanos y logísticos para la ejecución de dichas capacitaciones.

Anexo O Agrupación de necesidades de capacitación

Tabla 36 Agrupación de necesidades de capacitación

Se presenta de esta manera la tabla con el encabezado de la entidad, ya que el formato ha sido codificado en el listado maestro del Hospital Gonzalo Contreras.

 Hospital Gonzalo Contreras SERVICIO SOCIAL DEL ESTADO La Unión - Valle del Cauca		AGRUPACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN		CODIGO: AT-FO-012	
				VERSION:	PAG: 1 de 4
				FECHA: 05/10/2017	
				TRD: 300-23.09	
ÁREA	TOTAL CAPACITACIONES	NIVEL DE NECESIDAD	OBSERVACIONES		
Habilidades y/o conocimientos(Aspectos teóricos que permitan el desarrollo de los objetivos institucionales)	6	ALTO			
Desarrollo personal (Actitudes que debe tener el trabajador para crear un buen ambiente laboral)	6	ALTO	DEBIDO A LA SIMILITUD DE LOS TEMAS REQUERIDOS SE LOGRA AGRUPAR LAS CAPACITACIONES CORRESPONDIENTES AL ÁREA <i>Habilidades y/o conocimientos (Aspectos teóricos que permitan el desarrollo de los objetivos institucionales)</i> EN 3: - MANEJO DEL STRESS, CRECIMIENTO PERSONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL Y COMUNICACIÓN ASERTIVA.		
Competencias (Características que favorezcan el desempeño)	3	MEDIO			

Fuente: elaboración con base en las encuestas de necesidades de capacitación (ver anexo A).

Anexo P Descripción del problema de aprendizaje

Tabla 37 Descripción del problema de aprendizaje

Descripción del problema de aprendizaje	
Dependencia	Descripción del problema de aprendizaje
Control interno	La situación de oportunidad que presenta la dependencia control interno está dada para fortalecer componentes temáticos por competencias, es decir mejorar las condiciones de la persona para ejercer el cargo. Los ejes temáticos presentados son netamente para el desarrollo de las labores, estableciendo concordancia con el plan nacional de formación y capacitación donde establece que el empleado público debe tener un papel activo acorde con sus necesidades de capacitación, para este caso control interno requiere mejorar en análisis de indicadores, formulación de planes de mejoramiento, procesos en el manejo de reportes de información y procesos para controlar o hacer
Odontología	Principalmente la situación problemática o necesidad de la dependencia odontología redunda en recordar y fortalecer los conceptos de la plataforma estratégica de la entidad, así como sus políticas y cultura organizacional, por otra parte el componente humano presenta algunas necesidades sobre el manejo del stress, terapias de relajación, liderazgo, trabajo en equipo y humanización frente al paciente
Fisioterapia	Las principales necesidades institucionales de la dependencia fisioterapia corresponden a fortalecer el conocimiento en el proceso natural de formación del sistema nervioso (neurol desarrollo), en la reanimación cardiopulmonar y además el manejo del equipo de audiología. Por otra parte el crecimiento personal es otro requerimiento que contribuirá al desarrollo integral del personal, mejorando así su espacio total de trabajo
Apoyo diagnóstico	La situación oportuna de aprendizaje que presenta la dependencia apoyo diagnóstico de la entidad, pasa por la necesidad de fortalecer conocimientos en el paquete office en general (Excel, Word, PowerPoint, etc.), además otros ejes temáticos que se requieren reforzar como son la interpretación del control de calidad en el laboratorio y actualizaciones científicas en las áreas, permitirán un mejor desarrollo de las tareas, junto a las anteriores temáticas se presentan diferentes tipos de necesidades que abarcan el componente humano (manejo del stress, comunicación asertiva y pausas activas) que en su ausencia dificulta la prestación del servicio

Fuente: oficina de Control Interno Hospital Gonzalo Contreras.

Anexo Q Objetivos de aprendizaje y participantes por área para recibir las temáticas de capacitación

Tabla 38 Objetivos de aprendizaje y participantes por área para recibir las temáticas de capacitación

Dependencia	Objetivo de aprendizaje	Participantes
Control interno	Contribuir al direccionamiento estratégico de la entidad Hospital Gonzalo Contreras, con la finalidad de mantener los estándares del sistema de gestión de calidad y el proceso de acreditación en salud	Oscar Andrés García
Odontología	Desarrollar nuevas prácticas misionales y comportamentales dentro del puesto de trabajo, para prestar un servicio de calidad a la comunidad	María del Mar Quintero Sarria
		Angelly Yurani Gallo
		Ángela María Alzate Henao
		Tania Lorena Rojas
		Daniela Becerra Muñoz
		Mayra Alejandra Ordoñez
Apoyo diagnóstico	Profundizar y actualizar el conocimiento en los procedimientos de laboratorio así como las relaciones interpersonales, con la finalidad de garantizar la calidad del servicio y los estándares de acreditación en salud	Nancy López B
		Sandra Mercedes Agudelo R.
		Mónica Lorena Serna Z.
		Lía Victoria González R.
		Ángela María Escobar G.
		Mónica Liliana Betancourt P.
		Mónica Andrea Reyes M.
		Dora Viviana Gómez R.
		Nancy Castaño Q.
APS	Fortalecer el proceso que compete a los residuos hospitalarios y comunicación asertiva, con la finalidad de mejorar la gestión hospitalaria y crecimiento personal de los integrantes del área	Equipo APS (22 integrantes)
Fisioterapia	Reforzar las habilidades del personal en cuanto al manejo del equipo de audiología y conceptos de reanimación pulmonar, para prestar un servicio de calidad a la comunidad	Jefe Rose Mary Villegas

Fuente: elaboración propia con base en la información de conformación de grupos (ver anexo C).

Anexo R Perfil del cargo servicios generales

Tabla 39 Perfil del cargo servicios generales

I. IDENTIFICACIÓN					
NIVEL			ASISTENCIAL		
DENOMINACIÓN DEL EMPLEO			SERVICIOS GENERALES		
CARÁCTER DEL EMPLEO			CONTRATISTAS		
DEPENDENCIA			DONDE SE UBIQUE EL CARGO		
CARGO DEL JEFE INMEDIATO			AUXILIAR ÁREA DE SALUD		
II. PROPÓSITO PRINCIPAL					
Realizar las tareas de mantenimiento de aseo e higiene de las instalaciones del Hospital Gonzalo Contreras para mantenerlas bajo un ambiente saneado y óptimo, tanto para los usuarios como para los empleados de la institución.					
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES					
— Mantener las instalaciones en perfecto orden en cuanto desinfección y aseo.					
— Responder por el aseo y desinfección de baterías sanitarias.					
Mantener los baños y lavamanos en perfectas condiciones de aseo y limpieza y con la dotación necesaria.					
— Clasificar la basura empacando desechos orgánicos, papeles y materiales sólidos en bolsas separadas..					
— Velar por la buena presentación y orden de las oficinas y zonas comunes de la dependencia asignada.					
— Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato, las que reciba por delegación y aquellas inherentes al desarrollo de la dependencia.					
— Responder por los implementos que le sean asignados con oportunidad.					
— Cumplir con la normatividad y especificaciones de manejo de implementos de productos de limpieza que le sean suministrados.					
— Desinfección de indumentaria.					
IV. CONOCIMIENTOS					
CONOCIMIENTOS BÁSICOS EN:	manejo de productos de aseo y limpieza	COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES:	orden en el espacio laboral	ESCOLARIDAD MÍNIMA:	no se requiere
	desinfección de espacios		responsabilidad de utensilios		
			comunicación asertiva		
			Atención y concentración.		
			compromiso y disciplina con la institución		
Inducción ARL	amabilidad				
V. CONDICIONES FÍSICAS Y AMBIENTALES					
CONDICIONES FÍSICAS	estar de pie constantemente	CONDICIONES AMBIENTALES	espacio abierto por fuera de la	(ocasional)	
			expuesto a:	(ocasional)	
	lugar polvoriento				
	suciedad				
	sustancias de limpieza tóxicas				
agacharse ocasionalmente	exposición a malos				
VII. RESPONSABILIDADES					
1) MAQUINARIA Y EQUIPO	maquinaria de lavandería	2) MATERIALES	utensilios de aseo		
	plancha		productos de aseo		
3) TRÁMITES Y PROCESOS		4) DOCUMENTACIÓN			

Fuente: elaboración propia con base en la encuesta de perfiles del cargo.

Anexo S Perfil del cargo APS

Tabla 40 Perfil del cargo APS

I. IDENTIFICACIÓN					
NIVEL			ASISTENCIAL		
DENOMINACIÓN DEL EMPLEO			AUXILIAR ÁREA DE LA SALUD		
CARÁCTER DEL EMPLEO			CONTRATISTAS		
DEPENDENCIA			APS (ATENCIÓN PRIMARIA EN SALUD)		
CARGO DEL JEFE INMEDIATO			COORDINADORA APS		
II. PROPÓSITO PRINCIPAL					
Promocionar y prevenir los factores de riesgo y enfermedades prevalcientes en la comunidad.					
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES					
— Apoyar atención médica extramural — Realizar visitas de campo SIVIGILA según instrucciones del coordinador y visitas domiciliarias de seguimiento según requerimientos de los diferentes programas. — Ejecutar las jornadas de vacunación de la entidad, así como en las jornadas extramurales. — Efectuar las actividades estipuladas en el Plan de Intervenciones Colectivas. — Apoyo al procedimiento de toma de citologías extramural. — Realizar demanda inducida a los diferentes programas de promoción y prevención para alcanzar las metas en salud pública — Ejecución de campañas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad. — Participar en la formulación, diseño, organización, ejecución y control de planes y programas del área de su competencia. — Cuidar los recursos físicos y de información que le sean asignados, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten. — Las demás tareas que les sean asignadas por la coordinación competente, de acuerdo con el área de desempeño.					
IV. CONOCIMIENTOS					
CONOCIMIENTOS BÁSICOS EN:	vacunación	COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES:	orden en el espacio laboral	ESCOLARIDAD MÍNIMA:	AUXILIAR DE ENFERMERÍA
	actividades PyP		humanización frente al paciente		
	normatividad correspondiente		comunicación asertiva		
	base de datos CNT		trabajo en equipo		
	atención integral al paciente		compromiso y disciplina con la institución		
V. CONDICIONES FÍSICAS Y AMBIENTALES					
CONDICIONES FÍSICAS	caminar constantemente	CONDICIONES AMBIENTALES	espacio abierto	(ocasional)	
	darse vuelta		oficina	(ocasional)	
	estar de pie		espacio cerrado	(ocasional)	
	agacharse periódicamente		por fuera de la	(ocasional)	
	alta atención auditiva		expuesto a:	lugar polvoriento	
	trabajar rápidamente			suciedad	
	levantar peso esporádicamente			necesidad de mojarse	
	tenderse			humedad	
				ruido	
				mala iluminación	
	exposición a malos olores				
VI. RESPONSABILIDADES					
1) MAQUINARIA Y EQUIPO	dotación jornadas extramurales	2) MATERIALES	pesa, tensiómetro, jeringas, glucómetro.		
	equipo de oficina		papelería		
3) TRÁMITES Y PROCESOS		4) DOCUMENTACIÓN	historias clínicas		
			formatos		
			registros		
			fórmulas médicas		

Fuente: elaboración propia con base en la encuesta de perfiles del cargo.

Anexo T Perfil del cargo Higienista Oral

Tabla 41 Perfil del cargo Higienista Oral

I. IDENTIFICACIÓN					
NIVEL		ASISTENCIAL			
DENOMINACIÓN DEL EMPLEO		HIGIENISTA ORAL			
CARÁCTER DEL EMPLEO		CONTRATISTA			
DEPENDENCIA		APS (ATENCIÓN PRIMARIA EN SALUD)			
CARGO DEL JEFE INMEDIATO		COORDINADORA APS			
II. PROPÓSITO PRINCIPAL					
Ejecutar labores coadyuvantes en la atención y aplicación de tratamiento clínico-bucal y de prevención en salud oral, asistiendo en los procesos de la prestación del servicio odontológico para garantizar la salud bucal de los usuarios.					
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES					
— Realizar actividades de higiene oral de manera sistemática en especial aplicación de flúor, sellantes, educación en salud oral, control de placa y detartraje, contenidas en la resolución 412.					
— Verificar en las agendas diarias los datos correspondientes con las historias clínicas.					
— Realizar el proceso de esterilización instrumental.					
— Registrar las actividades realizadas en la historia clínica y en los correspondientes anexos.					
— Orientar al usuario para la asignación de consulta de higiene oral y odontología.					
— Realizar divulgación de los programas y actividades que tiene a su cargo a través del formato de demanda inducida y mediante charlas educativas.					
— Participar activamente en el logro de los indicadores del área.					
— Ordenar el instrumental y material de trabajo.					
— Efectuar las actividades estipuladas en el Plan de Intervenciones Colectivas.					
— Cumplir las demás funciones asignadas que sean inherentes al cargo.					
IV. CONOCIMIENTOS					
CONOCIMIENTOS BÁSICOS EN:	protocolos de elementos básicos de atención odontológica en especial de higiene oral	COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES:	trabajo en equipo	ESCOLARIDAD MÍNIMA:	TÉCNICO EN HIGIENISTA ORAL
	normatividad vigente		humanización frente al paciente		
	sistema general de seguridad social en salud		secreto profesional		
	guías y términos de referencia vigentes		responsabilidad		
	base de datos CNT facturación		manejo de información		
			colaboración		
V. CONDICIONES FÍSICAS Y AMBIENTALES					
CONDICIONES FÍSICAS	caminar	CONDICIONES AMBIENTALES	oficina	(ocasionalmente)	
	estar de pie periódicamente		espacio cerrado	(ocasionalmente)	
	agacharse y arrodillarse		por fuera de la	(ocasionalmente)	
	trabaiar rápidamente		expuesto a:	calor	
	atención auditiva			frío	
	transportar peso moderado			necesidad de mojarse	
				ruido	
				mala iluminación	
	ambiente seco				
VI. RESPONSABILIDADES					
1) MAQUINARIA Y EQUIPO	unidad portátil y computador.	2) MATERIALES	flúor, sellantes y materiales relativos para la realización de historias clínicas		
3) TRÁMITES Y PROCESOS		4) DOCUMENTACIÓN	facturas manuales		
			registros de asistencia		
			registros fotográficos		

Fuente: elaboración propia con base en la encuesta de perfiles del cargo.

Tabla 42 Perfil del cargo Almacenista

Fuente: elaboración propia con base en la encuesta de perfiles del cargo.

Anexo V Perfil del cargo Gestión documental

Tabla 43 Perfil del cargo Gestión documental

I. IDENTIFICACIÓN					
NIVEL					
DENOMINACIÓN DEL EMPLEO		AUXILIAR ADMINISTRATIVO EN GESTIÓN DOCUMENTAL			
CARÁCTER DEL EMPLEO		CONTRATISTA			
DEPENDENCIA		VENTANILLA ÚNICA, ARCHIVO			
CARGO DEL JEFE INMEDIATO		GERENTE			
II. PROPÓSITO PRINCIPAL					
Documentar y resguardar, expedientes y demás información de interés para la Institución, ejecutando actividades de recepción, archivo central y custodia de documentos, a fin de mantener la información organizada y a disposición de la institución.					
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES					
— Recibir, revisar, clasificar, actualizar y controlar registros físicos y electrónicos con la oportunidad requerida. — Efectuar labores de valoración documental y traslado de documentación para conservación y descarte. — Cuidar los recursos físicos y de información que le sean asignados, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten. — Suministrar expedientes y/o documentos a las diferentes unidades, según la normativa vigente. — Archivar en los expedientes y/o carpetas correspondientes los documentos recibidos. — Preparar los índices y rótulos de identificación del contenido de las carpetas. — Cumplir con la normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. — Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. — Llevar los registros de control y localización de los documentos manejados. — Radicar y distribuir los documentos que ingresan y salen de la institución. — Conservar el inventario documental y actualizar los instrumentos archivísticos. — Las demás funciones que le sean asignadas e inherentes al cargo. — Registro diario de humedad y temperatura, por normatividad — Asesorar a las demás áreas productoras en la organización del archivo de gestión — Estar actualizado en normatividad según archivo general de la nación					
IV. CONOCIMIENTOS					
CONOCIMIENTOS BÁSICOS EN:	gestión documental	COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES:	organización del espacio	ESCOLARIDAD MÍNIMA:	GESTIÓN DOCUMENTAL
	redacción		responsabilidad		
	gestión de archivo		diligente		
	sistemas de información		puntualidad		
			discreción		
V. CONDICIONES FÍSICAS Y AMBIENTALES					
CONDICIONES FÍSICAS	caminar constantemente	CONDICIONES AMBIENTALES	oficina	(permanentemente)	
	estar de pie periódicamente		espacio cerrado	(permanentemente)	
	trabajar rápidamente		expuesto a:	calor	
	distinción de colores y formas			frío	
	levantar peso moderadamente			temperatura adecuada	
				suciedad	
		lugar polvoriento			
		ventilación adecuada			
		lugar aislado			
VI. RESPONSABILIDADES					
1) MAQUINARIA Y EQUIPO	equipo de oficina	2) MATERIALES			
	escaneo multifuncional				
3) TRÁMITES Y PROCESOS	documentación oficial de ventanilla única	4) DOCUMENTACIÓN	documentos del archivo central		

Fuente: elaboración propia con base en la encuesta de perfiles del cargo.

Anexo W Perfil del cargo auxiliar de sistemas

Tabla 44 Perfil del cargo auxiliar de sistemas

I. IDENTIFICACIÓN					
NIVEL		ASISTENCIAL			
DENOMINACIÓN DEL EMPLEO		AUXILIAR DE SISTEMAS			
CARÁCTER DEL EMPLEO		CONTRATISTA			
DEPENDENCIA		SISTEMAS			
CARGO DEL JEFE INMEDIATO		GERENTE			
II. PROPÓSITO PRINCIPAL					
Verificar y mantener en óptimo estado de funcionamiento los equipos de cómputo y la red interna de la institución, realizando la instalación, configuración y puesta en funcionamiento de equipos; instalación de software, diagnóstico y reparación de hardware y configuración de redes.					
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES					
— Realizar mantenimiento preventivo y correctivo de hardware y software a los equipos de cómputo cuando sea requerido. — Solucionar las contingencias presentadas en cualquier sección de la institución. — Manejar la red integral de la entidad. — Manejar el sistema de audiovisuales de la entidad. — Instalar, configurar y actualizar hardware y software cuando sea necesario. — Asesorar a los funcionarios en el uso correcto de los equipos. — Instalar, inspeccionar la instalación de redes y asistir a los usuarios en la operación de las mismas. — Verificar y mantener el correcto funcionamiento de la red cableada y los puntos inalámbricos. — Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas inherentes al cargo.					
IV. CONOCIMIENTOS					
CONOCIMIENTOS BÁSICOS EN:	sistemas de información	COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES:	eficiencia en el uso de los recursos	ESCOLARIDAD MÍNIMA:	TECNOLOGÍA EN SISTEMAS
	accesos de administrador				
	conocimientos en cables de datos		compromiso		
	programación		responsabilidad		
	manejo de redes		receptividad		
	mantenimiento de computadores		generosidad		
V. CONDICIONES FÍSICAS Y AMBIENTALES					
CONDICIONES FÍSICAS	caminar constantemente	CONDICIONES AMBIENTALES	oficina	(permanentemente)	
			espacio cerrado	(permanentemente)	
	darse vuelta frecuentemente		por fuera de la entidad	(ocasionalmente)	
			bodega	(ocasionalmente)	
	agacharse periódicamente		taller	(ocasionalmente)	
			expuesto a:	temperatura adecuada	
	trabajar rápidamente			humedad	
				suciedad	
transportar peso moderado	lugar polvoriento				
	calor				
VI. RESPONSABILIDADES					
1) MAQUINARIA Y EQUIPO	equipos de computo	2) MATERIALES	cablea y herramientas antiestáticas		
3) TRÁMITES Y PROCESOS	procesos y solicitudes pertinentes al cargo	4) DOCUMENTACIÓN			

Fuente: elaboración propia con base en la encuesta de perfiles del cargo.

Anexo X Perfil del cargo Auxiliar de laboratorio

Tabla 45 Perfil del cargo Auxiliar de laboratorio

I. IDENTIFICACIÓN					
NIVEL		ASISTENCIAL			
DENOMINACIÓN DEL EMPLEO		AUXILIAR DE LABORATORIO			
CARÁCTER DEL EMPLEO		CONTRATISTA			
DEPENDENCIA		APOYO DIAGNOSTICO			
CARGO DEL JEFE INMEDIATO		BACTERIÓLOGA			
II. PROPÓSITO PRINCIPAL					
Asistir a los profesionales de Bacteriología en la realización de exámenes de laboratorio clínico, toma y recolección de muestras, preparación y disposición de insumos, con la finalidad de contribuir al diagnóstico médico de los pacientes.					
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES					
— Prepara los reactivos químicos, soluciones y colorantes de acuerdo a las especificaciones. — Recibe, clasifica y codifica las muestras biológicas y material para recolección de muestras. — Lava y esteriliza el material e instrumental de trabajo. — Redacta, transcribe y entrega los resultados de los exámenes de laboratorio a los pacientes. — Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas. — Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. — Realiza visitas a veredas aledañas según cronograma establecido por la institución. — Acordar la planeación y ejecución de todos los procesos propios de la dependencia con el superior inmediato para garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. — Las demás tareas que le sean asignadas relacionadas al cargo.					
IV. CONOCIMIENTOS					
CONOCIMIENTOS BÁSICOS EN:	toma de muestras	COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES:	cortesía en la atención al paciente	ESCOLARIDAD MÍNIMA:	TÉCNICO AUXILIAR EN LABORATORIO CLÍNICO
	preparación de muestras		confidencialidad		
	esterilización		puntualidad		
	ven punción		responsabilidad		
	redacción		organización del espacio de trabajo		
	manejo de laboratorio clínico				
V. CONDICIONES FÍSICAS Y AMBIENTALES					
CONDICIONES FÍSICAS	caminar ocasionalmente	CONDICIONES AMBIENTALES	oficina	(ocasionalmente)	
	estar de pie periódicamente		espacio cerrado	(permanentemente)	
	darse vuelta frecuentemente		por fuera de la entidad	(ocasionalmente)	
	distinción de colores y formas		expuesto a:	sustancias tóxicas	
	agacharse esporádicamente			temperatura adecuada	
				ruido	
	vibraciones				
		exposición a malos olores			
		lugar aislado			
VI. RESPONSABILIDADES					
1) MAQUINARIA Y EQUIPO	centrifuga	2) MATERIALES	tubos, reactivos y materiales para práctica de laboratorio.		
	horno				
	equipo de oficina				
3) TRÁMITES Y PROCESOS	procesos de admisión	4) DOCUMENTACIÓN	informes soportados en el sistema		

Fuente: elaboración propia con base en la encuesta de perfiles del cargo.

Anexo Y Perfil del cargo Auxiliar de farmacia

Tabla 46 Perfil del cargo Auxiliar de farmacia

I. IDENTIFICACIÓN					
NIVEL				ASISTENCIAL	
DENOMINACIÓN DEL EMPLEO				AUXILIAR DE FARMACIA	
CARÁCTER DEL EMPLEO				CONTRATISTA	
DEPENDENCIA				FARMACIA	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO				REGENTE DE FARMACIA	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL					
Dispensar y facturar los medicamentos y/o productos solicitados por los usuarios según fórmula médica, verificando el correcto manejo del sistema y entrega de las medicinas.					
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES					
— Despachar los medicamentos a los usuarios según especificaciones. — Verifica la existencia de los medicamentos y/o productos revisando el almacén y anaqueles. — Facturar los medicamentos entregados a los usuarios. — Atiende y orienta al público, sobre la posología de las medicinas solicitadas. — Clasificar y organizar en los estantes los productos farmacéuticos, según el orden preestablecido. — Verificar el listado de los medicamentos y fechas de vencimiento. — Las demás actividades formen parte de la naturaleza del cargo y que le sean asignadas.					
IV. CONOCIMIENTOS					
CONOCIMIENTOS BÁSICOS EN:	dispensación de medicamentos	COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES:	trabajo en equipo	ESCOLARIDAD MÍNIMA:	TÉCNICO AUXILIAR DE FARMACIA
	semaforización de medicamentos		oportunidad de entrega		
	facturación de farmacia		humanización frente al paciente		
	farmacología actualizada		compañerismo		
	sistema de facturación		concentración		
V. CONDICIONES FÍSICAS Y AMBIENTALES					
CONDICIONES FÍSICAS	estar de pie periódicamente	CONDICIONES AMBIENTALES	oficina	(permanentemente)	
			espacio cerrado	(permanentemente)	
	darse vuelta frecuentemente		expuesto a:	temperatura adecuada	
	trabajar rápidamente				
	distinción de colores y formas				
	arrodillarse esporádicamente			ventilación adecuada	
VI. RESPONSABILIDADES					
1) MAQUINARIA Y EQUIPO		2) MATERIALES	surtido de medicamentos en general		
3) TRÁMITES Y PROCESOS		4) DOCUMENTACIÓN	facturas de medicamentos		

Fuente: elaboración propia con base en la encuesta de perfiles del cargo.

Propuesta plan de incentivos presentado a la entidad *

INTRODUCCIÓN

* El siguiente texto fue presentado a la entidad enmarcado dentro de las nuevas prácticas de gestión del Talento Humano producto del Benchmarking y debe tomarse como un anexo y no hace parte de la estructura del documento por esta razón no lleva referencias citadas y las normas correspondientes.

Para la administración de la Empresa Social del Estado Hospital Gonzalo Contreras de La Unión Valle, es grato contener dentro de sus procesos de crecimiento organizacional y funcional los planes de incentivos enmarcados en el Decreto 1567 del 5 de Agosto de 1998, el Decreto Ley 1227 del 21 de Abril de 2005, Ley 909 2004 y decreto 1083 2015 entre otros, que son los reglamentarios de alguna manera de los planes y la metodología que se debe contener para el manejo de los incentivos en las Entidades del Estado, esto con el objeto de motivar al ser humano inicial para que en el desarrollo de sus actividades o funciones proceda al cumplimiento de prestar servicios con calidad y buena disposición, más cuando estos prestan servicios de salud.

Estos planes de incentivos estarán cobijados por todas las directrices y procedimientos que se desarrollan en las normas antes mencionadas y serán sujetas en todo proceso por los funcionarios de la Empresa Social del Estado Hospital Gonzalo Contreras, que se encuentren en carrera y funcionarios de libre nombramiento y remoción, incluyendo también dentro de los planes a los Asociados de las Cooperativas que a disposición de la contratación tenga la Entidad hospitalaria en el momento, regulando así los tiempos mínimos para poder ser concedidos en los términos que se describen en la prescripción de los dos periodos anuales.

La orientación de este plan está dada en dos áreas de intervención incrementar el rendimiento e interés de los servidores a través de la competitividad e incrementar la moral y motivación del servidor por destacarse en labores individuales que contribuyan a un mejoramiento de cualquier dependencia de la entidad, estipulando actividades que a manera de recomendación se proponen en este plan, con el objetivo de predisponer condiciones para el fomento de la calidad de vida, desempeño laboral, motivación y máximo rendimiento en cada puesto de trabajo.

El presente plan es una propuesta y está sujeta a cualquier modificación, se pretende dar una base para futuros planes de incentivos, cabe resaltar que las actividades planteadas surgen de ideas individuales y no responden a alguna detección de necesidades de incentivos que debería hacerse en un corto plazo.

Por último no se profundiza en la metodología de cada una de las actividades, pero en caso de ser solicitado se detallará cada intención de incentivar al personal descrito en el presente documento.

MARCO NORMATIVO

1. Decreto Ley 1567 de 1998. Por el cual se crea el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para los empleados del Estado, junto con las políticas de Bienestar Social, orientados a la planeación, ejecución y evaluación de Programas y Proyectos que den respuesta a las necesidades de los funcionarios para su identificación y compromiso con la misión y la visión institucional.

Adicionalmente en su capítulo II, Artículo 19 define: “Las Entidades Públicas que se rigen por las disposiciones contenidas en el presente Decreto – Ley están en la obligación de organizar anualmente, para sus empleados programas de bienestar social e incentivos.”

2. Ley 909 del 23 de septiembre de 2004, parágrafo del Artículo 36. Establece que con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los

resultados institucionales, las entidades deberán implementar programas de bienestar e incentivos, de acuerdo con las normas vigentes y las que desarrollen la presente Ley.

3. Decreto 1083 de 2015

Artículo 2.2.10.1 Programas de estímulos. Las entidades deberán organizar programas de estímulos con el fin de motivar el desempeño eficaz y el compromiso de sus empleados. Los estímulos se implementarán a través de programas de bienestar social

Artículo 2.2.10.2 Beneficiarios. Las entidades públicas, en coordinación con los organismos de seguridad y previsión social, podrán ofrecer a todos los empleados y sus familias los programas de protección y servicios sociales que se relacionan a continuación:

1. Deportivos, recreativos y vacacionales.
2. Artísticos y culturales.
3. Promoción y prevención de la salud.
4. Capacitación informal en artes y artesanías u otras modalidades que conlleven la recreación y el bienestar del empleado y que puedan ser gestionadas en convenio con Cajas de Compensación u otros organismos que faciliten subsidios o ayudas económicas.
5. Promoción de programas de vivienda ofrecidos por el Fondo Nacional del Ahorro, los Fondos de Cesantías, las Cajas de Compensación Familiar u otras entidades que hagan sus veces, facilitando los trámites, la información pertinente y presentando ante dichos organismos las necesidades de vivienda de los empleados.

Parágrafo 1°. (Modificado por el Decreto Nacional 4661 de 2005). El cual define: Los programas de educación no formal y de educación formal básica primaria, secundaria y media, o de educación superior, estarán dirigidos a los empleados públicos.

También se podrán beneficiar de estos programas las familias de los empleados públicos, cuando la entidad cuente con recursos apropiados en sus respectivos presupuestos para el efecto

Parágrafo 2°. Para los efectos de este artículo se entenderá por familia el cónyuge o compañero(a) permanente, los padres del empleado y los hijos menores de 18 años o discapacitados mayores que dependan económicamente de él.

Artículo 2.2.10.3. Los programas de bienestar orientados a la protección y servicios sociales no podrán suplir las responsabilidades asignadas por la ley a las Cajas de Compensación Familiar, las Empresas Promotoras de Salud, los Fondos de Vivienda y Pensiones y las Administradoras de Riesgos Laborales.

Artículo 2.2.10.4. No podrán destinarse recursos dentro de los programas de bienestar para la realización de obras de infraestructura y adquisición de bienes inmuebles.

Artículo 2.2.10.5. La financiación de la educación formal hará parte de los programas de bienestar social dirigidos a los empleados de libre nombramiento y remoción y de carrera. Para su otorgamiento, el empleado deberá cumplir las siguientes condiciones:

1. Llevar por lo menos un año de servicio continuo en la entidad.
2. Acreditar nivel sobresaliente en la calificación de servicios correspondiente al último año de servicio.

Parágrafo. Los empleados vinculados con nombramiento provisional y los temporales, dado el carácter transitorio de su relación laboral, no podrán participar de programas de educación formal o no formal ofrecidos por la entidad, teniendo únicamente derecho a recibir inducción y entrenamiento en el puesto de trabajo.

Artículo 2.2.10.6. Los programas de bienestar responderán a estudios técnicos que permitan, a partir de la identificación de necesidades y expectativas de los empleados, determinar actividades y grupos de beneficiarios bajo criterios de equidad, eficiencia mayor cubrimiento institucional.

Artículo 2.2.10.7. De conformidad con el artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998 y con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas:

1. Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.
2. Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional.
3. Preparar al pre pensionado para el retiro del servicio.
4. Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada.
5. Fortalecer el trabajo en equipo.
6. Adelantar programas de incentivos.

Parágrafo. El Departamento Administrativo de la Función Pública desarrollará metodologías que faciliten la formulación de programas de bienestar social para los empleados y asesorará en su implantación.

Artículo 2.2.10.8. Los planes de incentivos, enmarcados dentro de los planes de bienestar social, tienen por objeto otorgar reconocimientos por el buen desempeño, propiciando así una cultura de trabajo orientada a la calidad y productividad bajo un esquema de mayor compromiso con los objetivos de las entidades.

Artículo 2.2.10.9. 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.

Dicho plan se elaborará de acuerdo con los recursos institucionales disponibles para hacerlos efectivos. En todo caso los incentivos se ajustarán a lo establecido en la Constitución Política y la ley.

Parágrafo. Se entenderá por equipo de trabajo el grupo de personas que laboran en forma interdependiente y coordinada, aportando las habilidades individuales requeridas para la consecución de un resultado concreto, en el cumplimiento de planes y objetivos institucionales. Los integrantes de los equipos de trabajo pueden ser empleados de una misma dependencia o de distintas dependencias de la entidad.

Artículo 2.2.10.10. Para otorgar los incentivos, el nivel de excelencia de los empleados se establecerá con base en la calificación definitiva resultante de la evaluación del desempeño laboral y el de los equipos de trabajo se determinará con base en la

evaluación de los resultados del trabajo en equipo; de la calidad del mismo y de sus efectos en el mejoramiento del servicio; de la eficiencia con que se haya realizado su labor y de su funcionamiento como equipo de trabajo.

Parágrafo. El desempeño laboral de los empleados de libre nombramiento y remoción de Gerencia Pública, se efectuará de acuerdo con el sistema de evaluación de gestión prevista en el presente decreto. Los demás empleados de libre nombramiento y remoción serán evaluados con los criterios y los instrumentos que se aplican en la entidad para los empleados de carrera.

Artículo 2.2.10.11. Cada entidad establecerá el procedimiento para la selección de los mejores empleados de carrera y de libre nombramiento y remoción, así como para la selección y evaluación de los equipos de trabajo y los criterios a seguir para dirimir los empates, con sujeción a lo señalado en el presente decreto.

El mejor empleado de carrera y el mejor empleado de libre nombramiento y remoción de la entidad, serán quienes tengan la más alta calificación entre los seleccionados como los mejores de cada nivel.

Artículo 2.2.10.12. Los empleados deberán reunir los siguientes requisitos para participar de los incentivos institucionales:

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

Artículo 2.2.10.13. Para llevar a cabo el Plan de Incentivos para los equipos de trabajo, las entidades podrán elegir una de las siguientes alternativas:

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

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

Artículo 2.2.10.15. Para la selección de los equipos de trabajo que serán objeto de incentivos se tendrán en cuenta como mínimo las siguientes reglas generales:

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.

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.

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

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.

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.

Artículo 2.2.10.16. En las entidades donde existen seccionales o regionales se seleccionará, conforme con las reglas establecidas en este decreto, al mejor empleado de cada uno de los niveles jerárquicos que conforman la regional o seccional, quienes tendrán derecho a participar en la selección del mejor empleado de la entidad.

Artículo 2.2.10.17. Con la orientación del Jefe de la entidad será responsabilidad de las dependencias de recursos humanos o de quienes hagan sus veces, la formulación, ejecución y evaluación de los programas de bienestar, para lo cual contarán con la colaboración de la Comisión de Personal.

4. Ley 734 de 2002, en los numerales 4 y 5 del artículo 33 dispone que es un derecho de los servidores públicos y sus familias participar en todos los programas de bienestar social que establezca el Estado, tales como los de vivienda, educación, recreación, cultura, deporte y vacacionales, así como disfrutar de estímulos e incentivos conforme a las disposiciones legales, que no son otras diferentes a las mencionadas anteriormente.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Predisponer condiciones para el incremento de la calidad de vida y desempeño laboral de los servidores públicos del Hospital Gonzalo Contreras, generando motivación y máximo rendimiento en cada puesto de trabajo a través del plan de incentivos, impactando en el mejoramiento continuo de la entidad.

El Plan de incentivos, propenderá por generar un clima organizacional que manifieste en sus servidores, motivación y calidez humana en la prestación de los servicios, y se refleje en el cumplimiento de la Misión Institucional, aumentando los niveles de satisfacción en la prestación de los servicios al ciudadano

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Apoyar el desarrollo de condiciones en el ambiente de trabajo que favorezcan el incremento de la creatividad, la identidad y la participación de los servidores de la entidad.
2. Mejorar la eficiencia y eficacia de los servidores en sus puestos de trabajo, con actividades que permitan su libre desarrollo y competitividad.
3. Contribuir a través de las acciones estipuladas en esta propuesta al cumplimiento de las metas institucionales y a su vez tener un personal comprometido.

BENEFICIARIOS

Serán beneficiarios del programa de bienestar todos los servidores del Hospital Gonzalo Contreras, incluidas sus familias en cumplimiento de lo dispuesto en el Decreto Ley 1567 de 1998.

ÁREAS DE INTERVENCIÓN

La presente propuesta maneja dos áreas de intervención que se consideran apropiadas para aplicar a los servidores de la entidad, además permitirá darle cumplimiento al objetivo general del plan.

- 1) Incrementar el rendimiento e interés de los servidores a través de la competitividad.

Se refiere a estimular la competencia sana entre las dependencias, se pretende que esta área sea conformada por grupos que logren desarrollar alguna labor que aporte valor a la entidad, cada uno contribuyendo desde sus habilidades y conocimientos. Para esta área de intervención se proponen las siguientes actividades incentivadoras.

A) Crear el programa “grupo pilo del trimestre” el cual contará con grupos conformados por personas con afinidad en su trabajo, es decir que desarrollen labores homogéneas, o simplemente que manejen habilidades parecidas o conocimientos de un mismo campo. La presente idea se enfoca a mejorar exclusivamente algún proceso o procedimiento por más sencillo que parezca, lo importante es que tenga un impacto positivo (mejora de tiempos, de satisfacción, de recursos, etc.) para la entidad. En otras palabras con el fin de mejorar u optimizar algún proceso o procedimiento que el grupo identifique dentro de la entidad, presentará acciones de intervención que se evaluarán. Se entregará el incentivo pecuniario o no pecuniario definido por la entidad al grupo que presente un mayor cambio en indicadores de mejoramiento.

Le corresponderá al área de talento humano en caso de ser aprobada la presente propuesta realizar el acompañamiento y respectiva aclaración de las reglas y metodología de la actividad.

B) Fomentar la competencia interactiva e interpersonal, es decir que un mismo grupo escoja por consenso un servidor que se haya destacado en un determinado lapso de tiempo y otorgar algún incentivo no pecuniario que pueda disfrutar en grupo, con el objetivo que se retribuya con sus mismos compañeros de trabajo, la finalidad no es premiar por mayor labor realizada, sino premiar en conjunto e incentivar las relaciones interpersonales que fomenten un clima laboral satisfactorio y adecuado.

Le corresponderá al área de talento humano en caso de ser aprobada la presente propuesta realizar el acompañamiento y respectiva aclaración de las reglas y metodología de la actividad.

2) Incrementar la moral y motivación del servidor por destacarse en labores individuales que contribuyan a un mejoramiento de cualquier dependencia de la entidad.

Dependiendo de la naturaleza de cada labor desempeñada por los servidores de la entidad se pueden plantear objetivos específicos individuales que contribuyan al mejoramiento de cualquier aspecto, en este punto es pertinente incluir la evaluación de desempeño, aquel servidor con mejor puntaje será premiado por algún incentivo no pecuniario que pueda disfrutar con su núcleo familiar.

Para la presente propuesta se pueden incluir las siguientes actividades.

1) Adoptar la medida del servidor más humanizado del mes. Teniendo en cuenta la política de humanización de la entidad y sus componentes, se puede premiar aquel empleado que ejerza o represente mejor esta política, realizando preguntas a las personas que en últimas son las beneficiarias de la medida administrativa para la elección de dicho incentivo. Será pecuniario o no pecuniario según la entidad.

2) Medidas de reconocimiento y logro. Reconocer aquel funcionario que proponga cualquier idea de índole innovadora que otorgue solución a alguna problemática que maneje la entidad, será felicitado y expuesto en algún mural o cartel con la finalidad de impulsar las ganas y deseo de seguir prestando servicios en la entidad. También dentro del reconocimiento cabe incluir los logros realizados individualmente, es decir no siempre premiar al que más tareas realice, sino otorgar algún incentivo a la persona que, cuando, dé por terminado alguna labor exhaustiva a mediano o largo plazo, o programada que contribuya al mejoramiento de la entidad será reconocida de la misma manera.

3) Implementar el programa “apadrinar” que consiste en acompañar un empleado que ingrese a la entidad totalmente nuevo, y realizar una asociación en pro del cumplimiento de las actividades o labores del ingresado, es decir cada vez que la organización reciba personal nuevo se abre una oportunidad de competencia con los servidores que ya hacen parte del Hospital, esta idea para incentivar se desarrolla a continuación:

-Como primer paso, cada servidor o empleado de la entidad escogerá a una persona que ingresará a la entidad totalmente nuevo, para ejercer un rol de acompañante.

-Después de escoger a la persona se iniciará un acompañamiento de sus labores para la cual fue contratado, instruyendo, enseñando y ayudando en todas sus actividades laborales, para que desarrolle sus tareas con la mayor eficiencia y eficacia posible.

-Y por último aquel empleado que ingresó totalmente nuevo a la entidad y que tenga mayor rendimiento y cumplimiento de objetivos o tareas realizadas satisfactoriamente en un determinado lapso de tiempo, es decir para lo cual fue contratado, recibirá con su acompañante un incentivo pecuniario o no pecuniario estipulado por la organización.

Esta idea para incentivar tiene la finalidad o está orientada a que el personal nuevo de la entidad pueda acoplarse rápidamente a las demandas del trabajo y responder en mejor medida a los requerimientos de la entidad, por otra parte la persona que ejerce el rol de acompañante que hace las veces de instructor del cargo aprenderá aún más sobre las otras dependencias del Hospital, lo anterior potencia el compromiso de ambas partes con la organización, también se crea una sinergia entre el empleado ingresado y el permanente, estimula el aprendizaje tanto del empleado a ingresar como el del acompañante, y por último lo que se pretende es incentivar la competencia en función del mejoramiento del trabajo.

Le corresponderá al área de talento humano en caso de ser aprobada la presente propuesta realizar el acompañamiento y respectiva aclaración de las reglas y metodología de la actividad.

4) Además de las anteriores propuestas para incentivar, se pueden otorgar dentro de la entidad pequeños lapsos de tiempo adicionales para el momento del receso del medio día, entre 15 o 20 minutos que permitirá un mayor descanso en el empleado, lo que producirá una mínima satisfacción que por último se verá reflejado en la productividad del día a día de las actividades laborales.

Por otra parte cabe destacar que las acciones de importancia y validez que algunas organizaciones dirigen a sus empleados (por pequeñas que sean) manejan un impacto total en la integridad del personal; es decir aquellas pequeñas acciones que logran hacer sentir de manera especial a cualquier trabajador, proporcionará un mayor compromiso en las tareas diarias, en ese orden de ideas dentro de esta propuesta de incentivos se sugiere otorgar a cualquier colaborador destacado, alguna clase de refrigerio o alimento que sea de su gusto y agrado, de esta manera se cumple el objetivo de recordar lo importante que es la presencia de ese empleado para la organización, y que no es un trabajador más que se limita a cumplir simplemente con obligaciones.

DISPOSICIONES GENERALES.

Para mantener niveles adecuados de calidad laboral es necesario que se desarrollen programas de bienestar social y entre ellos el PLAN DE INCENTIVOS, el cual tiene por objetivo otorgar reconocimientos por el buen desempeño, propiciando así una cultura de trabajo orientada a la calidad y productividad bajo un esquema de mayor compromiso con el Hospital Gonzalo Contreras.

Por lo tanto se sugiere que para la presente propuesta de incentivos se tome en cuenta a los empleados de planta, libre nombramiento y de carrera administrativa, también a los contratistas y demás, para tener una universalidad del plan y que el impacto sea general, es decir el bienestar e incentivos deben comprender todos los niveles de la organización.

Dentro del plan de incentivos, la entidad también podrá elegir una de las siguientes acciones estipuladas por la ley:

- Elección de los mejores empleados de libre nombramiento y remoción o aquellos con o sin régimen laboral.
- Elección de la mejor área de trabajo o dependencia, la cual se haya destacado por el trabajo en equipo, el año anterior a la elección.
- 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 1227 de 2005, Artículos 83.5 parágrafo 2).
- La periodicidad de las evaluaciones para los grupos de trabajo e individuales será de 4 meses por año, teniendo en cuenta el punto anterior.

En el proceso de motivación de los empleados es necesario tener en cuenta los siguientes factores que influyentes:

- Ganar buen dinero.
- Realizar un trabajo interesante.

-Obtener premios por producción.

-Vinculación del grupo familiar.

PROPUESTAS DE INCENTIVOS A IMPLEMENTAR

La siguiente lista se hace a manera de recomendación para otorgar algunos incentivos de las áreas de intervención, además cabe resaltar que los incentivos pueden ser pecuniarios y no pecuniarios según lo defina la entidad para premiar cada actividad.

- Incentivo monetario al realizar acciones extra laborales (compensación económica del 50% de las horas trabajadas)

- Compensación en horario y dinero al realizar labores en jornadas no estipuladas en el contrato de trabajo

- Reconocimientos en notas de estilos, que resalten las cualidades detectadas en los empleados en su medio laboral.

- Elegir el empleado del mes, con una correspondiente publicación (incluir la foto) y un estímulo en especie (entrega de bonos para comer en un restaurante - 3cupos-, participar de un día recreativo con su familia en un balneario de algunos de los municipios circunvecinos, bono para la compra de un objeto deseado por el valor de 50 o 100 mil pesos...)

- Capacitación en artísticas o de tipo no formal.

- Implementación de bonos escolares para los empleados destacados, o ganadores de las actividades.

- Sortear bonos en dos épocas del año (a mediados y al finalizar) para aquellos empleados que no han tenido ningún llamado de atención en el ejercicio de sus labores.

- En el fondo de empleados promoverse jornadas familiares recreativas y deportivas, que incentiven la integración familiar, del grupo destacado en su trabajo de equipo.

- Bonos culturales (obras de teatro, entradas a cine) para que el empleado asista en compañía de su pareja o familia, cuando se ha destacado por su desempeño y su sentido de pertenencia con la institución.

- Adicionar 15 o 20 minutos al receso del medio día.

- Otorgar cualquier clase de refrigerio o alimento del agrado del funcionario, para recordarle al trabajador lo importante que es su presencia dentro de la organización.

OBSERVACIONES

La presente propuesta está sujeta a modificaciones y se pretende tener una base para futuros planes, a manera de recomendación se podría extender el alcance a todo el personal que comprende la entidad, también las recomendaciones a que tenga lugar, con el objetivo de implementar el plan estratégico del Talento Humano se contempla la redacción de la presente propuesta.

Todas las ideas y actividades aquí propuestas no responden a una detección de necesidades de incentivos, sino que son ideas individuales que están abiertas a comentarios o correcciones, lo que se pretende es tener una base para futuros planes.

Plan anual de vacantes*

* El siguiente texto fue presentado a la entidad enmarcado dentro de las nuevas prácticas de gestión del Talento Humano producto del Benchmarking y debe tomarse como un anexo y no hace parte de la estructura del documento por esta razón no lleva referencias citadas y las normas correspondientes.

Tabla 47 Empleos vacantes inscritos en carrera administrativa (*)

Nº	Cedula	Nombres y apellidos	Denominación del empleo	Código	Grado	Nivel
1	29.617.228	María Esperanza Bueno Vélez	Auxiliar Administrativo	407	03	Asistencial
2	42.768.229	Adriana Patricia Giraldo Ramírez	Auxiliar Administrativo	407	03	Asistencial
3	43.026.442	Lía Victoria González Restrepo	Profesional Universitario Área de la Salud (Bacterióloga)	237	01	Profesional
4	29.615.344	Gloria Amparo Marín Trujillo	Auxiliar área de la Salud (Promotora)	412	01	Asistencial
5	6.357.776	Guillermo Ángel Mondragón Gordillo	Auxiliar área de la Salud (Auxiliar Información en Salud)	412	02	Asistencial
6	31.398.670	Aleyda Ramírez López	Auxiliar área de la Salud (Salud Familiar y Comunitaria)	412	05	Asistencial
7	30.325.893	Giovanni Alexandra Montoya Cardona	Auxiliar área de la Salud (Auxiliar de Enfermería)	412	07	Asistencial
8	29.617.233	María Isabel Millán Morales	Auxiliar área de la Salud (Auxiliar de Enfermería)	412	07	Asistencial

Fuente: Hospital Gonzalo Contreras oficina de Control Interno.

* La información presentada en la tabla se publica con el consentimiento y autorización de la entidad Hospital Gonzalo Contreras, de igual manera para efectos de la protección de la información no se detalla el proceso de selección de los empleos vacantes, así que solo se presentan los datos superficiales, lo único que es pertinente aclarar es que la Comisión Nacional del Servicio Civil es el único organismo que puede llevar a cabo el concurso de aspiración al cargo.

Tabla 48 Plan anual de vacantes Hospital Gonzalo Contreras para el año 2018
(*)

Nº	<i>Nombres y apellidos</i>	<i>Denominación del empleo</i>	<i>Nivel</i>
1	Borja Fernelly	Aux. Admon de suministros	Asistencial
2	Borja Prado Elcy Marina	Promotor de Salud	Asistencial
3	Bueno Millán Gladys	Aux. Admon de general	Asistencial
4	Bueno Poso Olga Lucia	Promotor de Salud	Asistencial
5	Carmona Molina Gloria Amparo	Promotor de Salud	Asistencial
6	Castaño Villa Neiza Ruth	Auxiliar De Enfermería	Asistencial
7	Castillo De Ospina María Stella	Auxiliar De Enfermería	Asistencial
8	Fierro Peña María Edilma	Auxiliar De Enfermería	Asistencial
9	Gallego Ardila María Emir	Ayudante	Asistencial
10	García Vélez Bertha Del Socorro	Aux. Admon de General	Asistencial
11	Gómez Castaño María Del Socorro	Aux De Odontología Social	Asistencial
12	Gordillo Cardona Gloria Del Carmen	Ayudante	Asistencial
13	Gutiérrez Jiménez María Libia	Promotor De Salud	Asistencial
14	León Arias Aura Inés	Promotor De Salud	Asistencial
15	López Ocampo Teresa De Jesús	Promotor De Salud	Asistencial
16	Ocampo Bermúdez Libia	Ayudante	Asistencial
17	Potes Salazar María Eugenia	Auxiliar De Estadística	Asistencial
18	Rangel Torres Martha Adelfa	Auxiliar De Enfermería	Asistencial
19	Restrepo Acampo Olga Regina	Auxiliar De Enfermería	Asistencial
20	Romero Quenguan Rosa Elena	Enfermero	Asistencial
21	Vásquez Ayala Gema Del Rosario	Promotor De Salud	Asistencial
22	Velásquez De Alzate Edith	Promotor De Salud	Asistencial
23	María Liliana López Ordoñez	Auxiliar De Enfermería	Asistencial
24	Ana Sofía Álvarez Mayor	Promotora De Salud	Asistencial
25	German Alfonso Villaquirán Hurtado	Enfermero	Asistencial

Fuente: Hospital Gonzalo Contreras, oficina de Control Interno. (**)

* La información presentada en la tabla se publica con el consentimiento y autorización de la entidad Hospital Gonzalo Contreras, de igual manera para efectos de la protección de la información no se detalla el proceso de selección de los empleos vacantes, así que solo se presentan los datos superficiales, lo único que es pertinente aclarar es que la Comisión Nacional del Servicio Civil es el único organismo que puede llevar a cabo el concurso de aspiración al cargo.

** Esta información contiene el plan anual de vacantes, lo que quiere decir que los puestos descritos en la tabla pertenecen a los cargos por los cuales las personas pueden concursar para acceder a un empleo en la entidad.

Plan de bienestar adoptado por la entidad **

* la información acá contenida fue suministrada por el Hospital, y este plan es producto del benchmarking realizado dándole cumplimiento al objetivo de adoptar nuevas prácticas de gestión del Talento Humano, por esta razón todo el desarrollo del plan de bienestar NO se le modifica absolutamente nada.

** El siguiente texto fue adoptado por la entidad enmarcado dentro de las nuevas prácticas de gestión del Talento Humano producto del Benchmarking y debe tomarse como un anexo y no hace parte de la estructura del documento por esta razón no lleva referencias citadas y las normas correspondientes, ni los soportes de la información ya que no se construyó desde el aporte individual sino que estuvo liderado por funcionarios del hospital que solo suministraron esta información.

JUSTIFICACIÓN

Fundamentalmente el Bienestar Social dentro de la concepción de Desarrollo a Escala Humana, compromete el conjunto de programas y beneficios que se estructuran como solución a las necesidades de cada funcionario, que influyen como elemento importante dentro de una comunidad funcional o empresa a la que se pertenece; reconociendo además que forma parte de un entorno social, se pretende mejorar el nivel de vida del funcionario y de su familia así como elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia y efectividad, al elevar el nivel de vida del funcionario se espera que este alcance un grado de motivación que se traduzca en mejor desempeño laboral.

Resulta aquí importante tomar en conclusión de la estrecha vinculación con La Misión Institucional de la Empresa Social del Estado Hospital Gonzalo Contreras, como espacio para el desarrollo de las actividades individuales y colectivas, es importante resaltar que el programa de bienestar social e incentivos se proyecta con la participación activa de los funcionarios, y que se cuenta con el presupuesto para asumir dichos costos.

MARCO LEGAL DEL COMITÉ DE BIENESTAR SOCIAL

Retomando un poco la historia sobre las normas que se han dictado en materia de bienestar, encontramos que el Decreto Ley 3057 de 1968 que reorganizó el Departamento Administrativo del Servicio Civil, asignó tareas referentes al Bienestar Social de los empleados, las cuáles se cumplirían a través de la División de Bienestar Social creada por dicho Decreto.

El artículo 11 del mismo decreto creó el Fondo Nacional de Bienestar Social para que se encargara de administrar los recursos económicos y financieros destinados a la ejecución de los programas de Bienestar Social. En el artículo 12, además, se señalaba la conformación de un Consejo de Bienestar Social para asesorar técnica y administrativamente a la División de Bienestar Social.

En 1989, el Decreto 671 regulaba el sistema de distinción y estímulos para los empleados de la Rama Ejecutiva del Poder Público e igualmente en el Decreto 819 del mismo año, en sus artículos 6º y 7º se asignaban como sujetos de los programas del Fondo Nacional de Bienestar Social a los pensionados del sector oficial en las mismas condiciones y términos que a los empleados oficiales y además se establecían programas de asesoría jurídica y de preparación a la jubilación para los funcionarios próximos a pensionarse.

El Decreto Ley 1567 de 1998, actualmente vigente, regula el Sistema de Estímulos, los programas de Bienestar Social y los Programas de Incentivos. Define los programas de Bienestar Social como: “Procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que

Favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así mismo deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora.”

Igualmente determina que “los Planes de Incentivos Pecuniarios estarán constituidos por reconocimientos económicos que se asignarán a los mejores equipos de trabajo de cada entidad pública. Dichos reconocimientos económicos serán hasta de cuarenta (40) salarios mínimos mensuales legales vigentes, en las entidades de los órdenes nacional y territorial de acuerdo con la disponibilidad de recursos y se distribuirán entre los equipos seleccionados. Los Planes de Incentivos No Pecuniarios estarán conformados por un conjunto de programas flexibles dirigidos a reconocer individuos o equipos de trabajo por su desempeño productivo en niveles de excelencia”.

De los planes de Incentivos Pecuniarios y No Pecuniarios, de su definición y aclaración, de la forma como serán otorgados en cada entidad y de la naturaleza de cada uno de ellos, tratan los Decretos 1572 y 2504 de 1998, reglamentarios del Decreto Ley 1567 de 1998. En cumplimiento de lo establecido en los decretos que se han citado; señala las prioridades que deben atender las entidades públicas y establece los mecanismos de difusión, coordinación, cooperación, asesoría, de seguimiento y de control.

De igual modo, las Leyes 443 y 489 de 1998, en sus artículos 35 y 26 respectivamente, aluden al tema de Estímulos así:

“Artículo 35. Estímulos. Los empleados de carrera administrativa cuyo desempeño laboral alcance niveles de excelencia, serán objeto de especiales estímulos, en los términos que señalen las normas que desarrollen la presente Ley”.

“Artículo 26. Estímulos a los servidores públicos. El Gobierno Nacional otorgará anualmente estímulos a los servidores públicos que se distingan por su eficiencia, creatividad y mérito en el ejercicio de sus funciones, de conformidad con la reglamentación que para tal efecto expida, con fundamento en la recomendación del Departamento Administrativo de la Función Pública y sin perjuicio de los estímulos previstos en otras disposiciones”.

La Ley 100 de 1993, que trata el tema de la Seguridad Social Integral, sirve de marco legal para apoyar una de las áreas de intervención a las que hace alusión el Decreto 1567/98, el cual es el área de Protección y Servicios Sociales. Y por último se relaciona el Decreto 1227 de Abril 21 de 2005 por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004

y el Decreto-ley 1567 de 1998 en donde fortalece los conceptos ya anteriormente mencionados y que se encuentran enmarcados en los Artículos 69 al 85, en donde se define los procedimientos que los COBISO deben ejecutar dentro de los periodos de elección.

DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA DE BIENESTAR SOCIAL PARA EL AÑO 2018.

Para la ejecución del Programa de Bienestar Social de La Empresa Social del Estado Hospital Gonzalo Contreras, es de vital importancia iniciar con una descripción de las necesidades de los funcionarios y de la entidad como tal, y la acogida que estas puedan tener en cuanto al marco de la normatividad, es por ello que dentro del grupo de acompañamiento se efectuó unas encuestas que fueron dirigidas a los funcionarios de la Institución mostrando las necesidades en cuanto al desarrollo de los programas a desarrollar en el Bienestar Social.

Se anexa el análisis de las encuestas realizadas por el área de sistemas para soportar las necesidades del programa.

BENEFICIARIOS DEL PROGRAMA

Para este punto es bueno hacer precisión en varios conceptos; el primero los comités de Bienestar Social se crean en las Instituciones para mejorar el clima laboral, motivar el desempeño eficaz y el compromiso de sus empleados, pero para este punto se define que el grupo familiar según el Decreto 1227 Artículo 70.5 en su Parágrafo 2º. Para los efectos de este artículo se entenderá por familia el cónyuge o compañero(a) permanente, los padres del empleado y los hijos menores de 18 años o discapacitados mayores que dependan económicamente de él.

Otro de los puntos aclaratorios es la educación formal o no formal en su artículo 73.2 en su único Parágrafo dice Los empleados vinculados con nombramiento provisional y los temporales, dado el carácter transitorio de su relación laboral, no podrán participar de programas de educación formal o no formal ofrecidos por la entidad, teniendo únicamente derecho a recibir inducción y entrenamiento en el puesto de trabajo.

En consecuencia todo funcionario, que se encuentre en carrera o de libre nombramiento y remoción y su grupo familiar, podrán tener acceso a los programas de Bienestar Social de la Empresa Social del Estado Hospital Gonzalo Contreras siendo direccionados por los Representantes de los empleados y los Representantes de la Dirección.

DESCRIPCIÓN, ALCANCE Y COBERTURA

El plan de bienestar se propone implementar en el Hospital Gonzalo Contreras ESE de La Unión Valle del Cauca, se han podido analizar varias necesidades y actividades que se encuentran acordes con las expectativas de los asesores o integrantes del Comité de Bienestar Social ante los funcionarios, de acuerdo a las encuestas realizadas por el coordinador del programa de sistemas; de acuerdo a todos los componentes se presenta las diferentes actividades a realizar para todos los funcionarios en el periodo 2017.

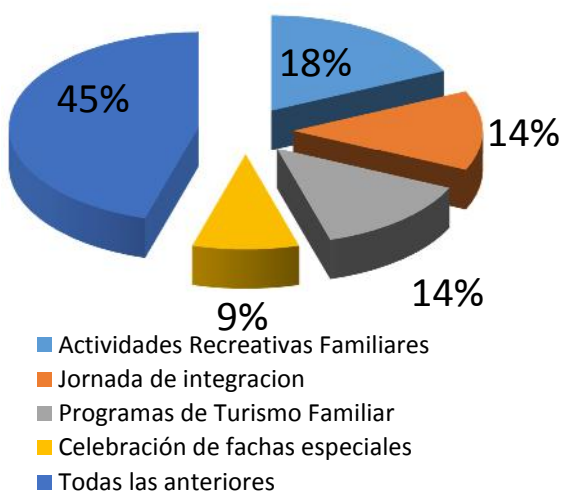
- Incentivar y exaltar valores de privilegio y felicitación a los funcionarios que cumplen quinquenios.
- Celebración de cumpleaños a los 20 funcionario de la Empresa Social del Estado Hospital Gonzalo Contreras.
- Otorgamiento de un incentivo a hijos menores de 12 años de los funcionarios de la Institución, en el mes de Diciembre de 2017.
- Realizar jornadas deportivas y culturales con los funcionarios de la Institución para fomentar la fraternidad, unión y compañerismo.
- Tener jornadas de esparcimiento o vacacional con los integrantes del grupo familiar.

Dentro de la política del Comité de Bienestar Social es hacer efectiva de acuerdo a la norma de las necesidades activas del recurso humano de la Empresa Social del Estado Hospital Gonzalo Contreras de La Unión Valle.

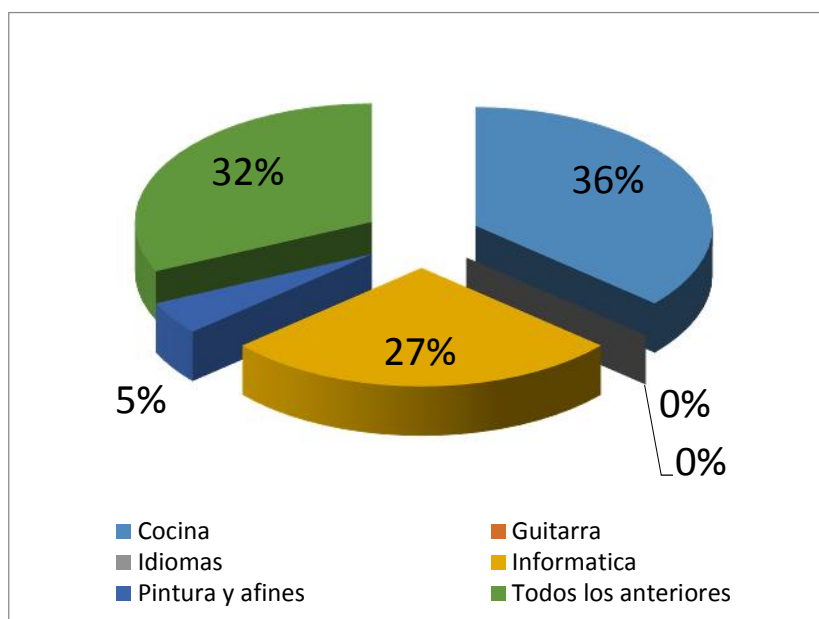
ENCUESTA DE BIENESTAR SOCIAL AÑO 2017

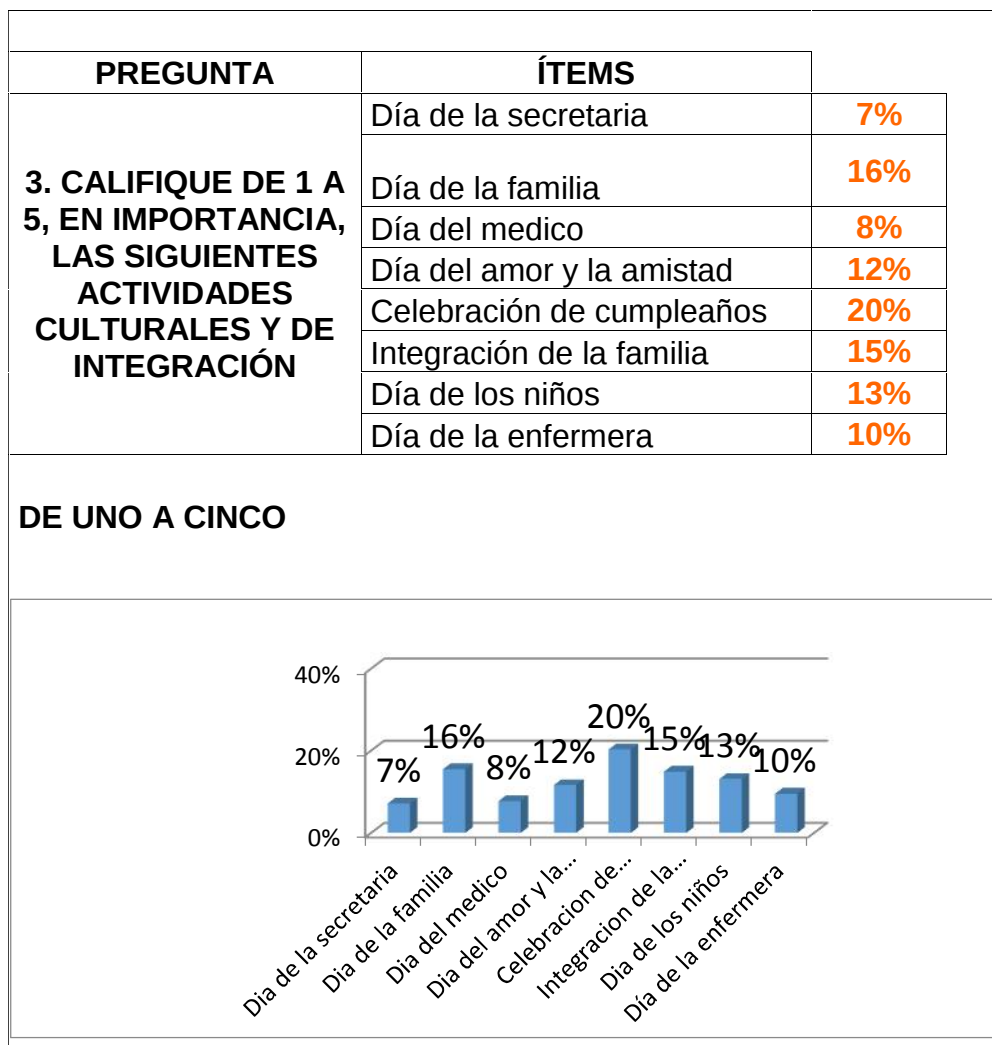
Teniendo en cuenta que en la ESE Hospital Gonzalo Contreras, actualmente cuenta con 20 funcionarios a los cuales se les aplico una encuesta de identificación de necesidades y expectativas, a continuación se presenta el resultado de la encuesta con el fin de evaluar las prioridades de los funcionarios.

PREGUNTA	ÍTEMS	
1. DE LOS PROGRAMAS RECREATIVOS Y VACACIONALES, CUALES QUISIERAN QUE SE DESARROLLARAN	Actividades Recreativas Familiares	18%
	Jornada de integración	14%
	Programas de Turismo Familiar	14%
	Celebración de fachas especiales	9%
	Todas las anteriores	45%

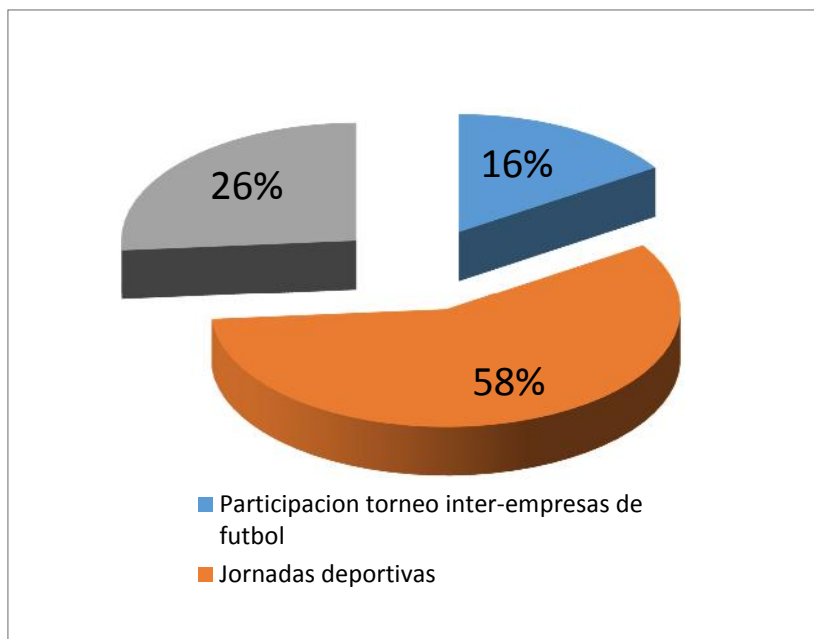


PREGUNTA	ITEMS	
2. DE LOS PROGRAMAS INFORMALES DE ARTES Y ARTESANÍAS, CUALES QUISIERAN QUE SE REALIZARAN PARA USTED Y SU GRUPO FAMILIAR	Cocina	36%
	Guitarra	0%
	Idiomas	0%
	Informática	27%
	Pintura y afines	5%
	Todos los anteriores	32%

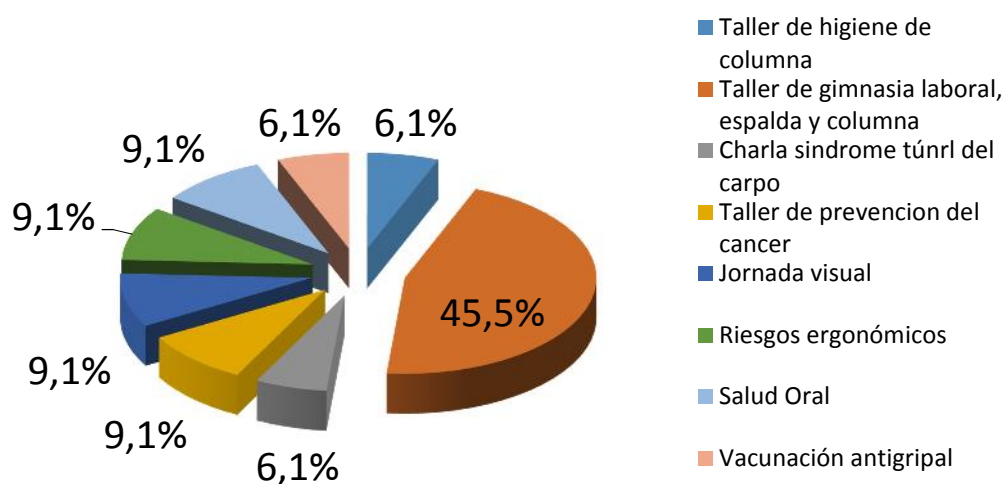


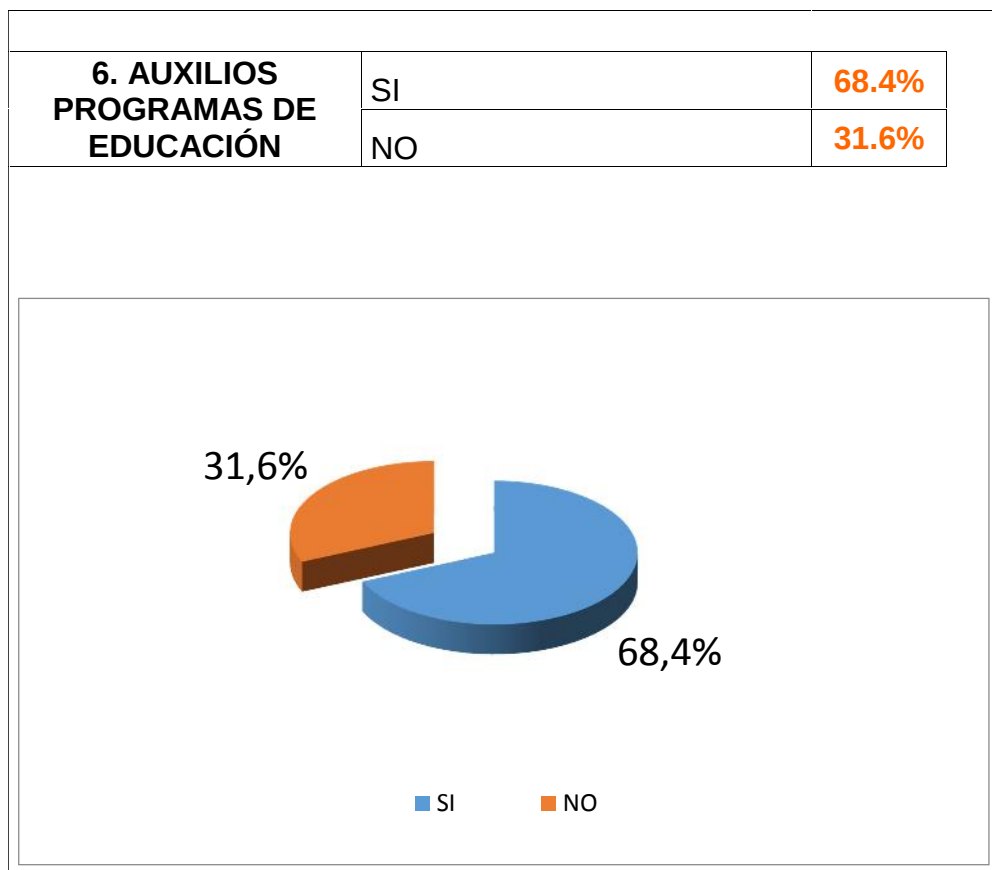


PREGUNTA	ÍTEMS	
4. DE LOS PROGRAMAS DEPORTIVOS, CUALES QUISIERAN QUE SE DESARROLLARAN?	Participación torneo inter-empresas de futbol	16%
	Jornadas deportivas	58%
	Otras	26%



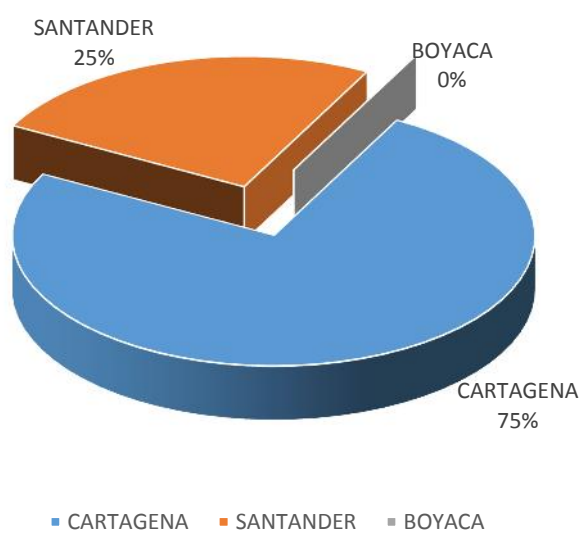
5. DE LOS PROGRAMAS DE SALUD OCUPACIONAL, CUALES QUISIERAN QUE SE REALIZARA PARA USTED Y SU GRUPO FAMILIAR?	Taller de higiene de columna	6.1%
	Taller de gimnasia laboral, espalda y columna	45.5%
	Charla síndrome túnel del carpo	6.1%
	Taller de prevención del cáncer	9.1%
	Jornada visual	9.1%
	Riesgos ergonómicos	9.1%
	Salud Oral	9.1%
	Vacunación antigripal	6.1%





CARTAGENA	15	75.00%
SANTANDER	5	25.00%
BOYACÁ	0	0.00%

Actividad vacacional y recreativa 2017.



Anexo CC Diario de campo Labores operativas

Tabla 49 Diario de campo Labores operativas

Labores operativas					
Actividad	Fecha	Lugar	Responsables	Descripción	Observaciones
Inicia programa de inducción y bienvenida a la entidad	16-ago-17	Auditorio del Hospital Gonzalo Contreras	Líderes de proceso de la entidad	Se dio inicio a los temas que comprenden la institucionalidad del hospital (misión, visión, valores, políticas), además de incluyeron conceptos de la función pública, de salud ocupacional, de la administración del hospital y de la cultura organizacional que maneja la institución, así como procesos y procedimientos	Algunos participantes de la inducción llevaban 2 semanas laborando, además el proceso estuvo dirigido a cargos tanto asistenciales como administrativos.
Realizar informe y calificación de las inducciones que tuvieron lugar a la fecha	22-ago-17	Auditorio del Hospital Gonzalo Contreras	Responsabilidad propia	Se solicitó realizar la calificación de las tres inducciones realizadas en el 2017, con el propósito de evaluar el entendimiento de los temas, graficar las falencias, redactar las observaciones y sugerencias	Se obtuvieron resultados de entendimiento satisfactorios, aunque se presentaron algunas falencias en temas como comprender el código de ética, deberes y derechos de los usuarios.
Ajustes al plan de acción de los 5 meses de duración de las prácticas.	29-ago-17	Auditorio del Hospital Gonzalo Contreras	Ing. Bibiana Saavedra y responsabilidad propia	Con el objetivo de apoyar otras actividades del área de talento humano se asignaron otras funciones como: apoyar el plan estratégico de talento humano, acciones de mejoramiento de la brigada de transformación cultural y humanización	
Impresión de archivos relacionados con la planeación estratégica del talento humano		Oficina de archivo	Responsabilidad propia	Para fortalecer conceptos sobre la planeación estratégica del talento humano se descargan e imprimen documentos que ayudarán para dicho fin.	La creación del plan estratégico del talento humano funcionará como parámetro para el proceso de acreditación al cual está sometido el hospital.
Terminación del folleto informativo del plan institucional de capacitación.		Oficina SIAU	Responsabilidad propia	Se terminan de ajustar elementos de diseño y texto para la impresión y repartición del mismo.	Se aclaró que para próximas impresiones con finalidad informativa se deben realizar a blanco y negro, además si se requiere hacer una repartición masiva se puede solicitar presupuesto que financie un mejor tipo de papel con alguna empresa litográfica.

(Continúa)

Labores operativas					
Actividad	Fecha	Lugar	Responsables	Descripción	Observaciones
Programación de reunión con la líder de la brigada de humanización.	30-ago-17	Oficina SIAU	Responsabilidad propia	Con el ánimo de definir actividades específicas de la brigada de humanización se pacta una reunión con Miriam Giraldo para revisar minuciosamente algunas tareas que están retrasadas.	La reunión se programó para el día 5 de septiembre.
Revisión de algunas tareas de la brigada de transformación cultural.		Auditorio del Hospital Gonzalo Contreras	Responsabilidad propia	Revisando algunas actividades de mejoramiento de la brigada de transformación cultural, se encuentran algunas atrasadas o sin empezar, así que se notifica a la líder de la brigada de la situación.	La notificación se hace verbal y se esperan nuevas instrucciones.
Inician actividades de revisión del manual de HABILITACIÓN con el que cuenta el Hospital.	31-ago-17	Hospital Gonzalo Contreras.	Responsabilidad propia	Tomando el manual de habilitación de la ley 2003/2014 se hace la inspección de cumplimiento por todas las instalaciones del Hospital, revisar si cumple o no se cumple con lo estipulado en el manual.	La inspección no se desarrolló en su totalidad por falta de información y acceso a algunas áreas de la entidad.
Revisión del plan de desarrollo del Hospital	04-sep-17	Auditorio del Hospital Gonzalo Contreras	Responsabilidad propia	Se realiza la lectura del plan de desarrollo del Hospital "un equipo por la salud" para conocer más a fondo los ejes estratégicos que componen la entidad, toda esta información con el ánimo de articular de mejor manera el PIC.	
Solicitud al área de mantenimiento		Oficina de almacén	Responsabilidad propia	Con el propósito de conocer el procedimiento de requerimientos de materiales se hace una solicitud de algunos implementos de oficina	
Actividad lúdica e integración		Oficina de contratación	Empleados	Se realizó una actividad con la participación del personal alusivo al mes del amor y la amistad	
Desarrollo de la reunión con la líder de la brigada de transformación cultural Miriam Giraldo	05-sep-17	Oficina SIAU	Líder de brigada	Se definieron actividades en relación al código de ética y guía de buen gobierno para las acciones de mejoramiento de la brigada, además se indicó que el plan de humanización se ejecutará en el corto plazo, para lo cual se contará con el apoyo pertinente.	

(Continúa)

Labores operativas					
Actividad	Fecha	Lugar	Responsables	Descripción	Observaciones
Lectura del código de ética y guía de buen gobierno.	13-sep-17	Auditorio del Hospital Gonzalo Contreras	Responsabilidad propia	Para la creación de los indicadores de medición del código de ética y guía de buen gobierno, se hace la lectura y análisis de los documentos con la finalidad de reforzar el concepto y los objetivos de la normatividad.	
Reunión líderes de proceso sobre la actualización de la página web institucional		Auditorio del Hospital Gonzalo Contreras	Responsabilidad propia	Se dio inicio a una reunión para capacitar al personal sobre la página web de la entidad, con la finalidad de exponer lo correspondiente a la normatividad que regula el programa "gobierno en línea"	
Terminación del primer indicador, medición del entendimiento del código de ética en el proceso de inducción.		Auditorio del Hospital Gonzalo Contreras	Responsabilidad propia	Par dar cumplimiento a la líder de la brigada de humanización sobre los indicadores de medición, se termina la primera herramienta de medición la cual se automatiza para las futuras evaluaciones de inducciones.	
Reunión con la jefe de humanización	19-sep-17	Auditorio del Hospital Gonzalo Contreras	Responsabilidad propia	Inicia reunión con la jefe de la brigada de humanización para exponer los indicadores de medición y se pactan otras actividades	
Asistencia capacitación violencia de genero		Auditorio del Hospital Gonzalo Contreras	Responsabilidad propia	Para ayudar con el protocolo de las capacitaciones que se dictan en la entidad se asiste para recoger formatos de asistencias.	
Apoyo al informe encuesta victimas	21-sep-17	Auditorio del Hospital Gonzalo Contreras	Responsabilidad propia y practicante de PYP	Apoyar la elaboración de un informe de encuesta de victimas para presentar a la jefa de PYP.	El informe requirió toda la jornada laboral debido a la extensión de las encuestas
Asistencia capacitación servicios amigables	27-sep-17	Auditorio del Hospital Gonzalo Contreras	Responsabilidad propia	Para ayudar con el protocolo de las capacitaciones que se dictan en la entidad se asiste para recoger formatos de asistencias.	

(Continúa)

Labores operativas					
Actividad	Fecha	Lugar	Responsables	Descripción	Observaciones
Reunión líder brigada de humanización para definir actividades de los siguientes estándares		Oficina PYP	Responsabilidad propia	Con el fin de continuar con el programa de humanización se pactan actividades para darle cumplimiento a los estándares de acreditación.	
Inducción servicios tecnológicos		Auditorio del hospital Gonzalo Contreras	Responsabilidad propia	Se realiza una inducción para el manejo de los servicios tecnológicos de la entidad (sistema de turnos, fotocopadoras, sistema de citas).	
Coordinación charla sobre correcto manejo utensilios de aseo	29-sep-17	Auditorio del hospital Gonzalo Contreras	Responsabilidad propia	Con el fin de apoyar la charla sobre el manejo de productos químicos se coordina para reservar espacios, refrigerios y asistencias. Para pasar el respectivo informe.	
Apoyo jornada de vacunación	03-oct-17	Entidad Gonzalo Contreras	Practicantes de la entidad	Por la jornada de vacunación se requirió apoyo en procesos de coordinación y cooperación para la exitosa organización.	La duración de esta tuvo lugar todo el día laboral
Inicio de actividades de la estrategia de humanización	11-oct-17	Auditorio del Hospital Gonzalo Contreras	Responsabilidad propia	Inicia la estrategia de humanización la cual en la primera fase consta de la creación de la decoración que comprende dibujos animados de bacterias y virus	La estrategia que a manera de actividad se le presentará al personal pasa a ser prioridad por la fecha tan cercana que tiene su ejecución
Continuación fase de preparación y decoración para la estrategia de humanización	12-oct-17	Auditorio del Hospital Gonzalo Contreras	Responsabilidad propia	Es necesario decir que esta estrategia contribuye al programa de humanización y darle cumplimiento a un punto dentro de los estándares de acreditación.	
Jornada de auditorias	24-oct-17	Entidad Gonzalo Contreras	PYP	Para este día hubo auditoria por parte de la secretaria de salud departamental y por esta razón se tuvo que apoyar en actividades correspondientes a la parte administrativa, así como la presentación del espacio de trabajo.	

Fuente: elaboración propia a partir de las actividades desarrolladas en la práctica laboral.

Anexo DD Diario de campo, objetivo: desarrollar las fases que comprenden la construcción del PIC

Tabla 50 Diario de campo, objetivo: desarrollar las fases que comprenden la construcción del PIC

Actividad	Fecha	Lugar	Responsables	Descripción	Observaciones
Se define el plan de acción de las labores	17-ago-17	Auditorio del Hospital Gonzalo Contreras	Área de talento humano: María Victoria	En concordancia con las tareas ya estipuladas desde la agencia de empleo se definieron actividades a desarrollar dentro de la entidad, y se pactaron objetivos de acción (plan de capacitación, apoyo plan de talento humano, apoyo brigada de humanización, salud ocupacional y apoyo a la brigada de transformación cultural) para desarrollar en los 5 meses de durabilidad de la práctica.	
Inicio y entrega de documentación sobre el plan institucional de capacitación.		Oficina de control interno	Jefe de control	Para el plan institucional de capacitación (PIC) se hizo la entrega de la guía única establecida por el DAFP, y demás leyes que reglamentan los planes de formación del sector público, con el objetivo de conocer y ahondar sobre el tema	El jefe de control hizo recomendaciones sobre obtención de información de las demás dependencias de la entidad, así como horarios y nombres de los profesionales que conforman el hospital.
Lectura de la guía única para la realización del PIC		Auditorio del Hospital Gonzalo Contreras	Responsabilidad propia	Inicia lectura de todos los documentos relacionados con la construcción del PIC (guía, decretos, leyes) con el propósito de fortalecer las bases teóricas.	
Crear formato de detección de necesidades de capacitación según guía del DAFP		Auditorio del Hospital Gonzalo Contreras	Responsabilidad propia	A partir de la guía del plan institucional de capacitación se da inicio a la fase de detección de necesidades, a cada dependencia del hospital se le envió un correo con el formato que debían llenar especificando las necesidades de capacitación y personal que cada líder tiene a cargo.	Fue complicado visitar cada dependencia de la entidad, ya que por la naturaleza del trabajo de cada líder tienen poca disponibilidad y tiempo para atender las labores del área de talento humano, esta actividad se tardó una semana en completarse.
Lectura del plan nacional de formación y capacitación para el desarrollo y profesionalización del servidor público	19-ago-17	Auditorio del Hospital Gonzalo Contreras	Responsabilidad propia	Con la finalidad de articular el plan institucional de capacitación (PIC) al plan nacional de capacitación se da inicio a la lectura para conocer los lineamientos de formación a los que le apunta el gobierno.	
Inicia fase 1: sensibilización y socialización del plan institucional de capacitación.		Dependencias del Hospital Gonzalo Contreras	Responsabilidad propia	Con el fin de informar a los líderes de proceso de la entidad se realizó una visita pedagógica a todas las dependencias para hablar sobre la fase que estaba empezando, así como comunicar aspectos generales del PIC.	Varios líderes de proceso del hospital no pudieron recibir la información, ya que sus labores demandan mucho esfuerzo y tiempo (laboratorio, fisioterapia y siau)

(Continúa)

Actividad	Fecha	Lugar	Responsables	Descripción	Observaciones
Organizar información de respuesta a las necesidades de capacitación de las dependencias del Hospital.	23-ago-17	Auditorio del hospital Gonzalo contreras	Responsabilidad propia	Por la información solicitada anteriormente, llegaron al correo todas las respuestas de las dependencias de la entidad, y se prosiguió a organizar y analizar los documentos.	Algunas dependencias solicitaron una prórroga para el envío de la información.
Visita a la oficina de control de interno para aclarar dudas sobre la metodología para implementar el PIC.		Oficina de control interno	Responsabilidad propia	Con el objetivo de aclarar dudas sobre la metodología de la implantación del PIC el jefe de control interno abordó temas y experiencias anteriores sobre las capacitaciones del Hospital, así como la forma en que se manejan procesos y procedimientos sobre la temática.	Se obtuvieron más documentos (normatividad, guías, ejemplos) que ayudan a aclarar dudas sobre el PIC.
Imprimir documentos relacionados con el plan institucional de capacitación y enviar al área de talento humano.	24-ago-17	Oficina de archivo	Responsabilidad propia	Con el ánimo de mostrar avances en la temática del plan institucional de capacitación, se imprimieron documentos con ejemplos de otras entidades públicas que han adoptado el plan y recibir instrucciones y recomendaciones.	
Recomendaciones e instrucciones del área de talento humano.		Oficina de contratación	Responsabilidad propia y área de talento humano.	Se recibieron recomendaciones y comparaciones de planes de capacitación, así como el alcance y la adaptación posible que se puede realizar a la entidad.	Quedó claro que el plan institucional de capacitación se dejará estipulado para el año 2018, y para el 2017 se recogerá el histórico de capacitaciones recibidas por las diferentes dependencias.
Preparar información institucional necesaria para el PIC.		Auditorio del hospital Gonzalo contreras	Responsabilidad propia	Siguiendo con la fase 1 del plan institucional de capacitación, se organizó toda la información referente al plan, para acoplarla a la entidad y saber qué aspectos aplican y que se quedaba por fuera.	
Programar acciones de sensibilización	25-ago-17	Auditorio del hospital Gonzalo contreras	Responsabilidad propia	en conjunción con el área de talento humano se ha acordado realizar acciones para sensibilizar el plan de capacitación, en otras palabras crear folletos, carteleros etc.	Quedó claro que el presupuesto es limitado para realizar dichas acciones y todas las ideas que se propongan tienen que estar más contextualizadas a la realidad de la entidad.

(Continúa)

Actividad	Fecha	Lugar	Responsables	Descripción	Observaciones
Terminación del folleto informativo del plan institucional de capacitación.		Oficina SIAU	Responsabilidad propia	Se terminan de ajustar elementos de diseño y texto para la impresión y repartición del mismo.	Se aclaró que para próximas impresiones con finalidad informativa se deben realizar a blanco y negro, además si se requiere hacer una repartición masiva se puede solicitar presupuesto que financie un mejor tipo de papel con alguna empresa litográfica.
Registrar necesidades y equipos propuestos para proyectos de aprendizaje (por áreas, procesos, niveles o personas).	30-ago-17	Auditorio del hospital Gonzalo contreras	Responsabilidad propia	Con el fin de organizar los grupos que recibirán las capacitaciones, se documenta la información para seguirla alimentando con ideas futuras.	
Revisión de los ejes temáticos del plan nacional de formación y capacitación	01-sep-17	Auditorio del hospital Gonzalo contreras	Responsabilidad propia	Se toma el documento expedido por la ESAP (escuela superior de administración pública) del PNFC y se analizan los ejes temáticos para la articulación al PIC.	
Inicia fase 2 del PIC: Consolidar la información de necesidades de capacitación.	4-nov-17	Auditorio del hospital Gonzalo contreras	Responsabilidad propia	Se da inicio de la segunda fase del plan institucional de capacitación la cual comprende priorizar y organizar necesidades en un documento que especifique las articulaciones al PNFC y al plan de desarrollo de la entidad.	Aún falta información de otras dependencias para realizar el consolidado, mientras tanto se está trabajando con la información disponible.
Creación de indicadores de medición		Auditorio del hospital Gonzalo contreras	Responsabilidad propia	Inicia la creación de los posibles indicadores a los que haya lugar que funcionen para medir el entendimiento del código de ética y guía de buen gobierno.	La terminación de dichos indicadores de medición no es necesario terminarlos en la misma jornada laboral.
Terminación fase 2 del PIC Consolidar la información de necesidades de capacitación.	5-nov-17	Auditorio del hospital Gonzalo contreras	Responsabilidad propia	Se termina de redactar el documento de la fase 2 del PIC, consolidando la información de las dependencias que hasta el momento enviaron la información.	Aún falta información de las demás dependencias para completar el plan.
Redacción primer avance del PIC	6-nov-17	Auditorio del hospital Gonzalo contreras	Responsabilidad propia	Se adelanta el primer avance del documento final del plan institucional de capacitación y se envió al área de talento humano.	
Elaborar perfiles de los grupos que recibirán las capacitaciones.	26-oct-17	Auditorio del hospital Gonzalo contreras	Responsabilidad propia	Siguiendo con el PIC En un archivo elaborar los perfiles de cada capacitación y de los participantes, así como su contenido temático y a qué necesidad responde, también como contribuye al mejoramiento de la entidad.	Aún falta información por parte de algunas dependencias
Describir el problema u oportunidad de aprendizaje del PIC.	02-oct-17	Auditorio del hospital Gonzalo contreras	Responsabilidad propia	Siguiendo con la construcción del documento final de la propuesta del plan institucional de capacitación, se desarrolla una de las fases contempladas en la guía metodológica.	
Estructurar el documento PIC para revisión del área de talento humano		Auditorio del hospital Gonzalo contreras	Responsabilidad propia	Con la finalidad de presentar avance se acomoda el documento y se las dudas que tuvieron lugar.	
Establecer objetivos de aprendizaje	8-oct-17	Auditorio del hospital Gonzalo contreras	Responsabilidad propia	Siguiendo con la construcción del PIC se establecen los objetivos del aprendizaje de las capacitaciones.	

(Continúa)

Actividad	Fecha	Lugar	Responsables	Descripción	Observaciones
Justificar la articulación a PNFC y plan de desarrollo de la entidad.	9-oct-17	Auditorio del hospital Gonzalo contreras	Responsabilidad propia	Continuando con la construcción del PIC se adelantan puntos que conlleven al documento final para este caso la articulación al plan de desarrollo.	
Estructurar los grupos de aprendizaje	19-oct-17	Auditorio del hospital Gonzalo contreras	Responsabilidad propia	Entiéndase como grupos de aprendizaje aquellas personas que reciben la capacitación, en esta parte se debe redactar cada agrupación de capacitación a ofertar así como las personas que hacen parte de dicha capacitación.	
Establecer indicadores de gestión y resultados para la evaluación del PIC.	20-oct-17	Auditorio del hospital Gonzalo contreras	Responsabilidad propia	Con el objetivo de llegar a la fase de seguimiento y evaluación del documento del PIC se crean algunos indicadores que funcionen como herramienta para dicha finalidad.	
Priorizar necesidades con base en su relación directa con planes y retos institucionales	25-oct-17	Auditorio del hospital Gonzalo contreras	Responsabilidad propia	Después del análisis se debe escoger las necesidades que correspondan y ayuden al plan institucional de desarrollo y que cumpla con la articulación al plan nacional de formación y capacitación (PNFC) (ver anexo B)	
Programar la ejecución del PIC: Recursos, presupuesto y cronograma del PIC	01-nov-17	Auditorio del hospital Gonzalo contreras	Responsabilidad propia	En esta parte final se debe organizar el cronograma para la ejecución del plan así como los recursos estipulados (humanos o físicos), también el presupuesto para el cual se cuenta para la realización del PIC, por último se debe dejar estipulado el lugar y que entidad oficie las capacitaciones, o en su defecto si se utiliza alguna estrategia interna, es decir si algún funcionario dentro de la entidad tiene los conocimientos para apropiarse de alguna temática a dictar. Sin embargo se deja establecido un cronograma para la ejecución (ver anexo N)	

Fuente: elaboración propia a partir de las actividades desarrolladas en la práctica laboral.

Anexo EE Diario de campo, objetivo: elaboración del POE

Tabla 51 Diario de campo, objetivo: elaboración del POE

ACTIVIDAD	FECHA	LUGAR	RESPONSABLES	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIONES
Estandarización de los pasos de las fases para la construcción del PIC	16-nov-17	Auditorio del Hospital Gonzalo Contreras	Responsabilidad propia	Con la finalidad de iniciar la elaboración del procedimiento operativo estándar se estipulan una serie de pasos para la construcción del PIC y se eligen cuales actividades se aplicaran en el POE	Se establece el procedimiento operativo estándar con las fases que comprenden la guía metodológica para la construcción del PIC
Establecer dentro del procedimiento operativo estándar la columna del quien de cada actividad estipulada	17-nov-17	Auditorio del Hospital Gonzalo Contreras	Responsabilidad propia	Para la construcción del POE se debe especificar el quien de cada actividad en cada paso establecido, se crea la columna del quien de cada actividad.	Se Establece El Quien De Cada Actividad Con Base En Los Recursos Y Disponibilidades De La Entidad
Establecer en el POE la columna del cómo se realizan las actividades	18-nov-17	Auditorio del Hospital Gonzalo Contreras	Responsabilidad propia	se establece la metodología para actividad del procedimiento operativo estándar de cada actividad estipulada	Se establece el cómo de cada actividad con base en los recursos y disponibilidades de la entidad.
Definir el cuándo de cada actividad dentro del procedimiento operativo estándar	18-nov-17	Auditorio del hospital Gonzalo Contreras	Responsabilidad propia	Es necesario establecer dentro del POE la periodicidad y los tiempos para actividad, recordando que el procedimiento operativo estándar es una herramienta para el aseguramiento de la calidad y estandarizar los procesos, para que cada funcionario realice el mismo procedimiento.	
Definir por qué dentro del procedimiento operativo estándar	19-nov-17	Auditorio del Hospital Gonzalo Contreras	Responsabilidad propia	a partir de la elaboración del procedimiento operativo estándar se debe establecer una justificación de cada actividad para asegurar el proceso de calidad	
Estructuración del diagrama del POE	19-nov-17	Auditorio del Hospital Gonzalo Contreras	Responsabilidad propia	Como paso final para la elaboración del POE se establece una figura que funcione como guía para aplicar cada proceso, de esta manera se garantiza la calidad del procedimiento.	

Fuente: elaboración propia a partir de las actividades desarrolladas en la práctica laboral.

Anexo FF Diario de campo, objetivo: realización del Benchmarking

Tabla 52 Diario de campo, objetivo: realización del Benchmarking

Actividad	Fecha	Lugar	Responsables	Descripción	Observaciones
Iniciación de la aplicación del Benchmarking	15-nov-17	Hospital Gonzalo contreras	Responsabilidad propia	con el ánimo de fortalecer el aporte desde la disciplina de la administración de empresas se procede a iniciar con un Benchmarking funcional para el área de talento humano	
Desarrollo de fases para la realización del Benchmarking	17-nov-17	Hospital Gonzalo contreras	Responsabilidad propia	se escoge al autor Robert Camp para la realización del benchmarking	
Fase de planificación	18-nov	Hospital Gonzalo contreras	Responsabilidad propia	El objetivo de esta fase es planear las investigaciones de Benchmarking. Los pasos esenciales son los mismos que los de cualquier desarrollo de planes - qué, quién y cómo.	
Fase de análisis	18-nov-17	Hospital Gonzalo contreras	Responsabilidad propia	En este apartado se incluye las prácticas actuales con respecto a la gestión del Talento Humano de la entidad y la de las empresas comparativas. La siguiente tabla muestra los aspectos que mínimamente una empresa debe considerar para iniciar una gestión del Talento Humana adecuada.	
Impresión de archivos relacionados con la planeación estratégica del talento humano	20-nov-17	Oficina de archivo	Responsabilidad propia	Para fortalecer conceptos sobre la planeación estratégica del talento humano se descargan e imprimen documentos que ayudarán para dicho fin.	La creación del plan estratégico del talento humano funcionará como parámetro para el proceso de acreditación al cual está sometido el hospital.
Descarga y revisión de documentos para fortalecer el desarrollo de la planeación estratégica del talento humano	21-nov-17	Auditorio del hospital Gonzalo contreras	Responsabilidad propia	Con la obtención de documentos sobre la planeación estratégica del talento humano se busca aclarar el proceso de realización, y se hace la lectura de documentos ejemplos de otras entidades públicas.	
Solicitud a control interno del plan de bienestar institucional		Oficina de control interno	Jefe de control interno	El plan estratégico de talento humano debe considerar el plan de bienestar estipulado por la entidad dando cumplimiento a la ley 909/2004, y se le pide la información al jefe de control interno, además de otras dudas resueltas, como fechas y alcance del plan de bienestar.	Hay elementos del plan de bienestar que no se logran cumplir por el escaso presupuesto destinado
Solicitud de información del plan de vacantes de la entidad.		Oficina de control interno	Jefe de control interno	De acuerdo a la ley 909/2004 el plan de vacantes debe realizarse anualmente o cuando haya vacantes disponibles, el plan estratégico de talento humano en uno de sus subprogramas debe contemplar dicho.	Existen vacantes disponibles desde hace más de 8 años, lo que quiere decir que la CNSC no ha realizado los concursos pertinentes para el empleo de la misma.
Revisión y lectura del plan de bienestar y el plan de vacantes.	30-nov-17	Auditorio del hospital Gonzalo contreras	Responsabilidad propia	Se realiza la lectura de los documentos para estar al día y bien informado de los planes institucionales que maneja la entidad.	Los planes no tienen un respectivo seguimiento, además que el cumplimiento es bajo.
Solicitud del plan de incentivos		Oficina de vacunación	Jefe de enfermería Angélica	Se hace la respectiva solicitud al área de vacunación para que faciliten el plan de incentivos para su lectura y revisión.	
Revisión y aportes al plan de incentivos.		Auditorio del hospital Gonzalo contreras	Responsabilidad propia	Se da inicio al aporte de ideas para incluir en el plan de incentivos de la entidad.	
Revisión de plan de incentivos		Auditorio del hospital Gonzalo contreras	Responsabilidad propia	Con la finalidad de realizar sugerencias o modificaciones al plan de incentivos se hace la respectiva revisión con la auxiliar de talento humano, adicionando unas ideas para incentivar el personal.	
Entrega plan de incentivos	01-dic-17	Auditorio del hospital Gonzalo contreras	Responsabilidad propia	Se hace entrega del documento final de la propuesta del plan de incentivos de la entidad cumpliendo la normatividad.	Se espera aprobación de la jefe de talento humano

(Continúa)

Actividad	Fecha	Lugar	Responsables	Descripción	Observaciones
Asignación de elaboración de perfiles del cargo de la entidad.	43071	Auditorio del hospital Gonzalo Contreras	Responsabilidad propia	Se reciben instrucciones por parte del área de Talento Humano para hacer efectivo los perfiles del cargo de la entidad.	
Inicia la creación de encuesta para el análisis del cargo.		auditorio del hospital Gonzalo Contreras	Responsabilidad propia	Con la finalidad de analizar el cargo de todos los funcionarios se crea la encuesta para dar cumplimiento, acomodándose a los requerimientos solicitados.	
Revisión encuesta de perfiles del cargo		auditorio del hospital Gonzalo Contreras	Responsabilidad propia y auxiliar talento humano	Con la finalidad de estructurar y modificar la encuesta destinada como herramienta para crear los perfiles del cargo se hacen las respectivas correcciones que se acoplen a la entidad.	
Aplicación encuesta perfiles del cargo a servicios generales		auditorio del hospital Gonzalo Contreras	Responsabilidad propia	Con la finalidad de crear los perfiles del cargo se aplica la encuesta a la dependencia servicios generales.	
Creación perfiles del cargo dependencia servicios generales	11-nov-17	auditorio del hospital Gonzalo Contreras	Responsabilidad propia	Se redacta el perfil del cargo con base en las encuestas aplicadas anteriormente.	
Aplicación encuesta perfil del cargo área de estadística	20-nov-17	área de estadística	Responsabilidad propia	Se aplica la encuesta a toda el área de estadística que comprende tres empleados.	
Creación perfil del cargo área de estadística		Auditorio del hospital Gonzalo Contreras	Responsabilidad propia	con base en la información de la encuesta se redacta el perfil del cargo de acuerdo a los requerimientos	
Aplicación encuesta perfiles del cargo conductores	21-nov-17	Auditorio del hospital Gonzalo Contreras	Responsabilidad propia	se realiza la aplicación de la encuesta de perfiles del cargo a los conductores de la entidad	
Creación perfil del cargo conductores	26-nov-17	Auditorio del hospital Gonzalo Contreras	Responsabilidad propia	se redacta el perfil del cargo para los conductores de la entidad teniendo en cuenta la información diligenciada en la encuesta en el día anterior	
Iniciación de la aplicación del benchmarking	15-nov-17	Hospital Gonzalo Contreras	Responsabilidad propia	con el ánimo de fortalecer el aporte desde la disciplina de la administración de empresas se procede a iniciar con un Benchmarking funcional para el área de talento humano	
Desarrollo de fases para la realización del benchmarking	17-nov-17	Hospital Gonzalo Contreras	Responsabilidad propia	se escoge al autor Robert Camp para la realización del benchmarking	
Fase de planificación	18-nov	Hospital Gonzalo Contreras	Responsabilidad propia	El objetivo de esta fase es planear las investigaciones de Benchmarking. Los pasos esenciales son los mismos que los de cualquier desarrollo de planes - qué, quién y cómo.	
Fase de análisis	18-nov-17	Hospital Gonzalo Contreras	Responsabilidad propia	En este apartado se incluye las prácticas actuales con respecto a la gestión del Talento Humano de la entidad y la de las empresas comparativas. La siguiente tabla muestra los aspectos que mínimamente una empresa debe considerar para iniciar una gestión del Talento Humana adecuada.	
Fase de integración	19-nov-17	Hospital Gonzalo Contreras	Responsabilidad propia	Las brechas encontradas de la tabla 13 se comunicaron al nivel que hace las veces de gestión del Talento Humano, como ya se ha dicho solo se cumple con las funciones estipuladas por la ley, esta comunicación se hace con la finalidad de obtener, compromiso y propiedad. Después de esto se acuerda la adaptación de las nuevas prácticas en la entidad, que básicamente consiste en crear los planes de la tabla 13 de acuerdo a las necesidades del personal para mejorar la gestión del Talento Humano, es preciso mencionar que no es copiar sino adaptar y acoplar según los requerimientos de la organización.	

(Continúa)

Actividad	Fecha	Lugar	Responsables	Descripción	Observaciones
Fase de acción	21-nov-17	Hospital Gonzalo Contreras	Responsabilidad propia	Se debe convertir en acción las prácticas de gestión del Talento Humano, así que para el Hospital Gonzalo Contreras básicamente adoptar nuevas prácticas de gestión del talento humano que constituyen la elaboración de un Plan Institucional de Capacitación, un plan de incentivos acorde al personal, un plan de bienestar, un plan estratégico del talento humano, un plan anual de vacantes y una política de gestión del Talento Humano que marque el rumbo de la organización.	
Fase de madurez	indefinido	Hospital Gonzalo Contreras	Responsabilidad propia	Por último se alcanza la madurez cuando se obtengan los primeros resultados de satisfacción por parte de la entidad con respecto a la gestión del Talento Humano, destacando que se debe realizar la modificación o cambios a que haya lugar en cualquiera de los planes adoptados, con la finalidad de preservar el mejoramiento continuo de la entidad.	