

E.S.E HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN RAFAEL DE TUNJA		
CÓDIGO: TH-PG-01	PROGRAMA DE GESTION INTEGRAL Y BIENESTAR DEL TALENTO HUMANO	
VERSIÓN: 006		FECHA: 2025-01-24

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN Y/O JUSTIFICACIÓN

2. OBJETIVO GENERAL

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

4. MARCO LEGAL

5. ALCANCE

6. DEFINICIÓN DEL PROGRAMA

7. METAS DEL PROGRAMA

8. POLÍTICA DEL PROGRAMA

9. RECURSOS DEL PROGRAMA

10. RESPONSABLE DEL PROGRAMA

11. DESARROLLO DEL PROGRAMA (DESCRIPCIÓN/ IMPLEMENTACIÓN)

12. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

13. GLOSARIO

14. DOCUMENTOS SOPORTE O ANEXOS

15. BIBLIOGRAFÍA

1. INTRODUCCIÓN Y/O JUSTIFICACIÓN

Mediante Acuerdo No. 012 del 13 de junio de 2024 se aprueba y adopta el Plan de Desarrollo y Plataforma estratégica de la E.S.E Hospital Universitario San Rafael de Tunja, para el período 2024-2027 cuyo objetivo es fijar el curso de acción que ha de seguirse, en el desarrollo de los planes, programas y proyectos de la E.S.E, en el mediano y largo plazo. Bajo esta óptica se hace necesario determinar hacia dónde la organización enfocará el desarrollo de los objetivos propuestos, por lo que se presenta el siguiente documento con el fin de determinar si las estrategias trazadas en el proceso de Gestión del Talento Humano están contribuyendo al logro de las metas y planeación organizacional.

En concordancia con los lineamientos del orden Nacional contenidos en MIPG la planeación estratégica del talento humano para la vigencia 2024-2027 en la Entidad, se orientará en agregar valor a las actividades del ciclo de vida de Talento Humano, a través del mejoramiento de las competencias, capacidades, conocimientos, habilidades y calidad de vida, buscando que esto redunde en su motivación y compromiso, y de esta manera prestar servicios de salud con criterios de calidad y humanización.

Las actividades descritas anteriormente están directamente relacionadas con el proceso de Acreditación que adelanta la institución, en donde se desarrollan estrategias para cumplir con lo definido en el Estándar de Gerencia del Talento Humano orientado a cumplir los lineamientos para la acreditación de instituciones prestadoras de servicios de salud y lograr la certificación por parte del ICONTEC en nivel de excelencia.

La gestión del Talento Humano parte del proceso de planeación de recursos humanos, a través del cual se identifican y cubren las necesidades cualitativas y cuantitativas de personal; se organiza (y en lo posible sistematiza) la información en la materia; y se definen las acciones a realizar para el desarrollo de los cuatro procesos que configuran dicha gestión:

- Ingreso: comprende los procesos de vinculación e inducción.
- Permanencia: En el que se inscriben los procesos de capacitación, promoción, certificación de competencias y evaluación del desempeño.
- Bienestar, Estímulos, Clima Laboral, Incentivos, Plan de vacantes y previsión de empleos, entre otras.
- Retiro: Situación generada por necesidades del servicio o por pensión de los servidores públicos.

De igual manera, la gestión del talento humano incluye el desarrollo de prácticas orientadas a hacer viable el Sistema de Gerencia Pública,

establecido en la Ley 909 de 2004 y configurado por esquemas de selección meritocrática, capacitación y evaluación de los servidores públicos calificados.

2. OBJETIVO GENERAL

Promover la planeación, selección, permanencia y desarrollo de colaboradores de la entidad, a través de estrategias definidas en el ciclo de vida laboral para lograr que el talento humano mejore sus competencias, desempeño y calidad de vida, en relación con las metas y los objetivos institucionales, particularmente en la atención de usuarios.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fortalecer las habilidades y competencias laborales de los colaboradores a través de actividades de inducción, reintroducción y entrenamiento en el puesto de trabajo, y capacitación, conforme a las necesidades identificadas.
- Promover estilos de vida saludable en los sitios de trabajo para el mejoramiento de la calidad de vida laboral de los colaboradores de la Entidad, generando espacios de reconocimiento (incentivos), esparcimiento e integración familiar, a través de programas que fomenten el desarrollo integral y actividades que satisfagan las necesidades de los colaboradores, así como actividades de preparación para el retiro de la Entidad por pensión.

4. MARCO LEGAL

NORMATIVIDAD	TEMA	PROCESORELACIONADO CON LA NORMA
Decreto 1567 del 5 de agosto de 1998	Crea el Sistema Nacional de Capacitación y Sistema de Estímulos para los empleados del Estado.	Plan Institucional de Capacitación - Programa de Bienestar
Ley 909 del 23 de septiembre de 2004	Expide normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.(Establece el Plan de Vacantes y Plan de previsión de Empleos)	Planta de personal
Ley 1010 del 23 de enero de 2006	Medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo	Comité de Convivencia Laboral
Ley 1064 del 26 de julio de 2006	Dicta normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano, establecida como educación no formal en la ley general de educación	Plan Institucional de Capacitación
Decreto 1083 del 26 de mayo de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. (establece el Plan Institucional de Capacitación – PIC, Programa de Bienestar y Plan de Incentivos)	Plan Institucional de Capacitación - Programa de Bienestar
Decreto 1072 del 26 de mayo de 2015	Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo (establece el Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo).	Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)
Resolución 160 del 16 de julio de 2020	Por la cual se establecen lineamientos para incentivar en la E.S.E HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN RAFAEL DE TUNJA, el uso de la bicicleta	Programa de bienestar
Acuerdo 6176 de 2018	Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de carrera Administrativa y en Período de Prueba	Evaluación del desempeño
Resolución interna 256 de 2018	Por la cual se adopta el Sistema Tipo para la Evaluación del Desempeño Laboral diseñado por la Comisión Nacional del Servicio Civil —CNSC para los empleados de carrera administrativa o en periodo de prueba de conformidad al Acuerdo 6176 de 2018	Evaluación del desempeño
Resolución interna 259 de 2018	Por medio de la cual se conforma la Comisión Evaluadora para realizar la evaluación de Desempeño de los funcionarios de carrera administrativa	Evaluación del desempeño
Ley 2016 de 2020	Por la cual se adopta el código de integridad del Servicio Público Colombiano y se dictan otras disposiciones	Código de integridad
Código de Integridad del Servidor Público 2018	Código de integridad aplicable a todos los servidores públicos, contratistas y demás colaboradores vinculados a la entidad.	Integridad
MIPG	Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión V3, dimensión 1	MIPG
Manual de funciones	Acuerdo No. 028 de 2022	Planta de personal
Acuerdo 016 de 2024	Por el cual se establece el plan de cargos de la E.S.E HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN RAFAEL DE TUNJA DE LA VIGENCIA FISCAL 2024	Planta de personal
Ley 1857 de 2017	Por medio de la cual se modifica la ley 1361 de 2009 para adicionar y complementar las medidas de protección de la familia y se dictan otras disposiciones	Bienestar
Programa Nacional de Bienestar 2023-2027	Se definen los criterios para el sector Público en lo relacionado a los Planes de Bienestar e incentivos	Bienestar

Tabla 1. Marco legal

NOTA: Las demás normas relacionas con el proceso de Talento humano están contenidas en el normograma institucional.

5. ALCANCE

- 5.1 Desde: La detección de necesidades de cada uno de los componentes de la gestión del Talento Humano
- 5.2 Hasta: Que se ejecuta y cierra el ciclo de la actividad que responde a la necesidad identificada
- 5.3 Aplicación: Colaboradores que hacen parte de los procesos tanto misionales como administrativos, de planta y tercerizados(en misión, contratistas de prestación de servicios).

6. DEFINICIÓN DEL PROGRAMA

Los proyectos que enmarcan la Administración del Talento Humano en la E.S.E Hospital Universitario San Rafael de Tunja, se encuentran dentro de los procesos de Planeación, reclutamiento, Selección, Inducción y Re-inducción, Desarrollo y Capacitación, Evaluación del Desempeño, Estímulos y Bienestar Social, Clima Laboral y Preparación para el Retiro.

El Programa de Gestión Integral y Bienestar del Talento Humano pretende servidores competentes, altamente capacitados, motivados, comprometidos responsables, con valores y direccionados a metas concretas en busca de los objetivos institucionales, propiciando el desarrollo integral de los colaboradores, incentivando una capacitación permanente del personal en todos los niveles, hacia la calidad, reconocidos por su calidez, humanización y excelente nivel de servicio al paciente y su familia, que impacten en la calidad de la atención del usuario y su familia.

6.1 CICLO DE VIDA LABORAL



Gráfica 1. Ciclo de vida laboral. Elaboracion propia, Talento Humano HUSRT

7. METAS DEL PROGRAMA

Las metas a desarrollar dentro del proceso de Gestión del Talento Humano para dar cumplimiento al objetivo general dentro del cuatrienio 2024-2027 serán las siguientes:

EJE	LINEA ESTRATEGICA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	RESULTADO	Indicador	PLAN/PROGRAMA / PROYECTO	PRODUCTO	META			
								2024	2025	2026	2027
Eje 6 Transformación Cultural permanente	TALENTO HUMANO DEL SAN RAFA, COMPROMETIDO, CAPACITADO Y MOTIVADO	Fortalecer los valores y competencias de nuestros colaboradores generando impacto en la transformación cultural	Evaluar y ajustar la distribución de personal en función de la demanda de servicios, asegurando una asignación eficiente de recursos y una cobertura adecuada durante los periodos de mayor demanda.	Garantizar la cobertura de talento humano en la totalidad de los servicios prestados en la Institución	Cobertura de necesidades en talento humano en el total de los servicios prestados	Plan del talento humano	Cumplimiento del plan de talento humano	50%	70%	90%	100%
			Desarrollar un plan estratégico de gestión del talento humano que tenga en cuenta las necesidades de: Capacitación, transformación cultural, estímulos e incentivos, humanización del cliente interno, evaluación de desempeño, comunicación asertiva y diálogo permanente, así como el Código de integridad.	Alcanzar un alto porcentaje de satisfacción con el Plan estratégico de gestión del talento humano	Porcentaje de satisfacción del PGITH	Programa estratégico de gestión del talento humano	Cumplimiento del programa estratégico de gestión del talento humano	90%	90%	90%	90%

Tabla 2. Metas del programa

8. POLÍTICA DEL PROGRAMA

La Política de Talento Humano, fue aprobada bajo la Resolución No. 472 del 28 de octubre de 2024, y se describe a continuación:

“Nos comprometemos a crear un entorno laboral inclusivo, seguro y motivador, alineado con nuestra misión, visión y valores, donde cada empleado tenga la oportunidad de desarrollarse profesionalmente y mantener un equilibrio saludable entre su vida laboral y personal”

9. RECURSOS DEL PROGRAMA

9.1 RECURSOS PRESUPUESTALES: La financiación total o parcial del Programa de Gestión del Talento Humano estará sujeta a las apropiaciones presupuestales asignadas y las normas de austeridad en el gasto público para cada vigencia de acuerdo a los siguientes rubros:

212020200901010101 : Capacitación

212020200904 :Adquisición de servicios, actividades de bienestar social empleados planta

Las empresas tercerizadas aportaran al desarrollo de los programas con sus propios recursos de acuerdo a la programación pactada con el Hospital.

9.2 RECURSOS TÉCNICOS

- Organigrama institucional
- Plan de Desarrollo
- Mapa de procesos
- Manual de Funciones
- Manuales, procedimientos y formatos vigentes del proceso de Gestión del Talento Humano

9.3 RECURSOS HUMANOS:

- Gerencia de la entidad
- Equipo Directivo
- Coordinador Talento humano
- Equipo de trabajo Proceso Talento Humano
- Interventores, coordinadores y líderes de los procesos asistenciales y administrativos.

10. RESPONSABLE DEL PROGRAMA

El coordinador de Gestión de Talento Humano será el responsable de disponer que se ejecuten los planes y programas definidos en el presente documento.

Sin embargo, para el desarrollo de los programas definidos en el PEGITH se requiere la colaboración de los Interventores, Coordinadores y Líderes de los procesos.

11. DESARROLLO DEL PROGRAMA (DESCRIPCIÓN/ IMPLEMENTACIÓN)

El Programa Estratégico de Talento Humano desarrollará sus componentes mediante la ejecución de la política y de los diferentes programas definidos en el proceso de Gestión del Talento Humano dispuestos por la E.S.E Hospital Universitario San Rafael soportados por los lineamientos establecidos por la Función Pública y MIPG.

11.1 Contexto Institucional

- **Misión:** Somos un hospital público boyacense que brinda atención en salud integral al paciente y su familia, a través de un talento humano calificado, con enfoque inclusivo, digno y seguro, que contribuye al bienestar y satisfacción de la comunidad, con vocación académica y de mejoramiento continuo.
- **Visión:** A 2032 ser reconocido como un hospital universitario acreditado en salud, fortalecido en la prestación de servicios de alta complejidad, docencia e investigación. Comprometido con el bienestar del talento humano y una gestión tecnológica eficiente, brindando una atención más segura, amable, empática, respetuosa y con mejores resultados en salud.
- **Valores Institucionales**
 - **HONESTIDAD:** Actuó siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo mis deberes con transparencia y rectitud, y siempre en favor del interés general.
 - **RESPECTO:** Reconozco, valoro y trato de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, procedencia, títulos o cualquier otra condición.
 - **COMPROMISO:** Soy consciente de la importancia de mi función como servidor público y estoy en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que me relaciono diariamente, buscando siempre mejorar su bienestar.
 - **DILIGENCIA:** Cumpro los deberes, funciones y responsabilidades asignados a mi cargo, con atención, prontitud, destreza y ciencia para así optimizar el uso de los recursos de estado.
 - **JUSTICIA:** Actúo con imparcialidad y garantizo los derechos de las personas con equidad, igualdad y sin discriminación.
 - **TOLERANCIA:** Acepto las opiniones o comportamientos diferentes a las mías inherentes a la naturaleza humana, a la diversidad de las culturas, las religiones a las maneras de ser o de actuar, respetando las múltiples diferencias existentes entre mis compañeros de trabajo, con el fin de conservar las relaciones personales.



Gráfica 2. Valores Código de ética

● Ejes estratégicos

Teniendo en cuenta que el enfoque para la formulación del Plan de desarrollo es la acreditación institucional y con el fin de alcanzar la misión, visión y objetivos institucionales, se formularon ocho (8) ejes estratégicos:

1. Atención Centrada en el Usuario
2. Gestión clínica Excelente y segura
3. Humanización en la atención
4. Gestión del Riesgo
5. Gestión de la Tecnología
6. Transformación Cultural Permanente
7. Responsabilidad Social
8. Mejoramiento Continuo

● Líneas Estratégicas

1. En el Hospital Universitario San Rafael de Tunja el paciente nuestra prioridad
2. Hospital Universitario San Rafael de Tunja Más Preventivo
3. Hospital Universitario San Rafael de Tunja con Mayor Complejidad y Mejores Resultados
4. Investigación y Educación para una atención segura y de calidad
5. SENTIR (Sensibilización al trabajador, Enfoque empático, humanizado, Necesidades en búsqueda de la equidad, Trabajador como centro del trato humanizado, Iniciativa de la mejora continua, Responsabilidad institucional)
6. AMAR (Atención segura, oportuna y humanizada, Mejoramiento Continuo, Atención integral, Respeto, trato digno y amable)

- 7. Todo es Más Fácil Cuando Conoces los Riesgos
- 8. Hospital Universitario San Rafael de Tunja con Tecnologías Idóneas y Suficientes
- 9. Liderando con Información Para la Salud del Futuro
- 10. Talento Humano del San Rafa, Comprometido, Capacitado y Motivado
- 11. CIPAC (Cliente Interno, Paciente, Ambiente y Comunidad) 12. Yo Soy San Rafa Acreditado

• **Objetivos Estratégicos**

Los objetivos estratégicos resultantes de la asignación de las estrategias definidas en el ejercicio de DOFA, y articulándolos a los ejes estratégicos, son:

- 1. Brindar un servicio integral centrado en el usuario y su familia durante el ciclo de atención en la Institución, satisfaciendo sus necesidades
- 2. Fortalecer las acciones de promoción prevención y mantenimiento de la salud articuladas a los programas Institucionales
- 3. Gestionar el incremento en la oferta de servicios de alta complejidad para dar respuesta a las necesidades de nuestra población
- 4. Garantizar procesos de investigación y educación en salud que promuevan la gestión de conocimiento que permita prestar atención segura y de calidad.
- 5. Fomentar en el cliente interno una cultura de humanización, comprometidos con el respeto por la dignidad de la persona, la ética y el buen trato
- 6. Brindar a nuestros sujetos de cuidado, familia y/o acompañante desde su ingreso a la Institución una atención integral, generando una experiencia agradable y acogedora, que promueva la protección y la esperanza
- 7. Fomentar la gestión del riesgo en el talento humano del Hospital, a través del fortalecimiento de las políticas Institucionales aplicables que conlleven a ser una entidad más humana, segura y sostenible
- 8. Optimizar el ciclo de gestión de las tecnologías buscando garantizar que la Institución cuente con las herramientas tecnológicas idóneas y suficientes para la atención del paciente
- 9. Contribuir al mejoramiento de la gestión de la información para la simplificación de procesos y toma de decisiones basada en hechos y datos
- 10. Fortalecer los valores y competencias de nuestros colaboradores generando impacto en la transformación cultural
- 11. Fortalecer la responsabilidad social de la Institución en las líneas de cliente interno, paciente, ambiente y comunidad en proyección de futura certificación
- 12. Promover una cultura de mejora continua en la Institución, que garantice una prestación de servicios con altos estándares de calidad

11.2 Diagnóstico de la Gestión Estratégica desde MIPG

Desde el año 2018 la entidad ha venido aplicando la valoración del estado de cada una de las dimensiones en las cuales se estructura el Modelo Integrado de Gestión y Planeación

NOMBRE DE LA RUTA	2018	PROMEDIO AÑO	2019	PROMEDIO AÑO	2020	PROMEDIO AÑO	2021	PROMEDIO AÑO	2022	PROMEDIO AÑO	2023	PROMEDIO AÑO
RUTA DE LA FELICIDAD La felicidad nos hace productivos	64	57	84	82,3	89	86,5	87	82	85	84,6	87	87.2
RUTA DEL CRECIMIENTO Liderando talento	59		81		85		82		81		83	
RUTA DEL SERVICIO Al servicio de los ciudadanos	58		89		91		80		76		78	
RUTA DE LA CALIDAD La cultura de hacer las cosas bien	66		86		88		82		81		86	
RUTA DEL ANÁLISIS DE DATOS Conociendo el talento	73		81		85		79		80		86	

Tabla 3. Autodiagnósticos matriz MIPG Talento humano años 2018 al 2023

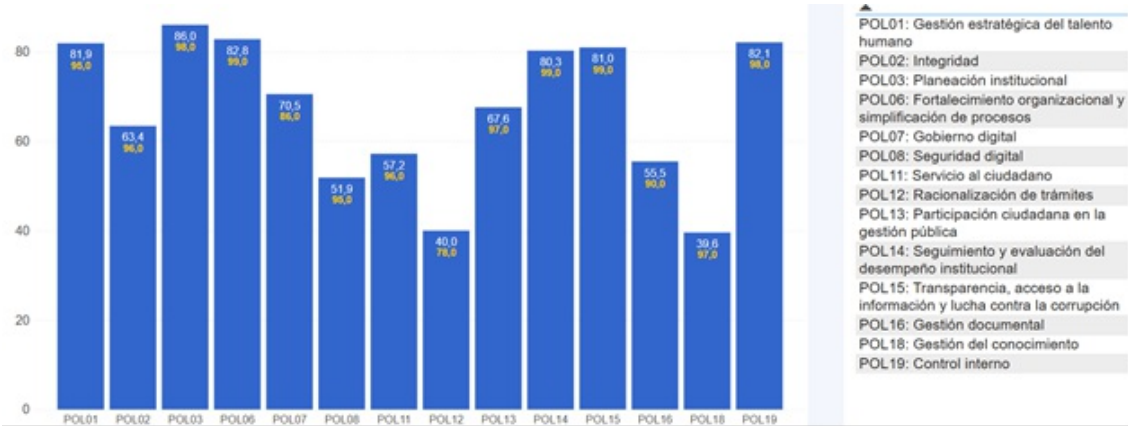
Teniendo en cuenta que la entidad se autocalifica de 0 a 100 en cada una de las variables de la Matriz de acuerdo con los criterios de valoración que allí aparecen. Al finalizar, la Matriz arrojará el nivel de madurez de la GETH (dado por el puntaje y la ubicación por colores) y el estado de las Rutas de Creación de Valor.

Obtener un puntaje de 0-60 ubica a la entidad en un nivel básico-operativo, de 61-80 en el nivel de Transformación y de 81-100 en el nivel de Consolidación.

Revisado el cuadro anterior se puede deducir un mejoramiento desde la primer medición a la fecha, siendo la última de 82 sobre 100, ubicándola en el nivel de madurez “CONSOLIDACIÓN”.

11.3 Resultados FURGAG gestión 2023

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), cuenta con el Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión, FURAG, una herramienta en línea a través de la cual se capturan, monitorean y evalúan la gestión y el desempeño institucional de las políticas de desarrollo administrativo de la vigencia anterior al reporte. Por otro lado, con el FURAG, también se capturan, monitorean y evalúan los avances sectoriales e institucionales en la implementación de las políticas de desarrollo administrativo de la vigencia anterior al reporte.



Rescatado de <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/resultados-medicion>, el 10 de diciembre de 2024

Gráfica 3. Resultados FURGAG gestión 2023

11.4 Resultados medición de clima laboral

En la vigencia 2024 se aplicó la encuesta de percepción de clima laboral al personal de planta, contrato de prestación de servicios, Tempolab y Consorcio San Rafael.

• Caracterización de la muestra socio-demográfica

TIPO VINCULACIÓN	TOTAL, POBLACION	TOTAL, MUESTRA	TOTAL, RESPUESTAS	CALCULADORA DE LA MUESTRA
PLANTA	41	41	41	Para el personal de planta no se aplica muestra teniendo en cuenta que la población es muy pequeña. Se busca muestra para personal contratista así: Heterogeneidad % 50% Margen de error % 5% Nivel de confianza % 95% Calculadora de muestras estadísticas Netquest: https://www.netquest.com/es/panel/calculadora-muestras/calculadoras-estadisticas
CPS	270	159	176	
TEMPOLAB	202	133	147	
CONSORCIO SAN RAFAEL	1279	296	899	
TOTAL	1792	629	1263	

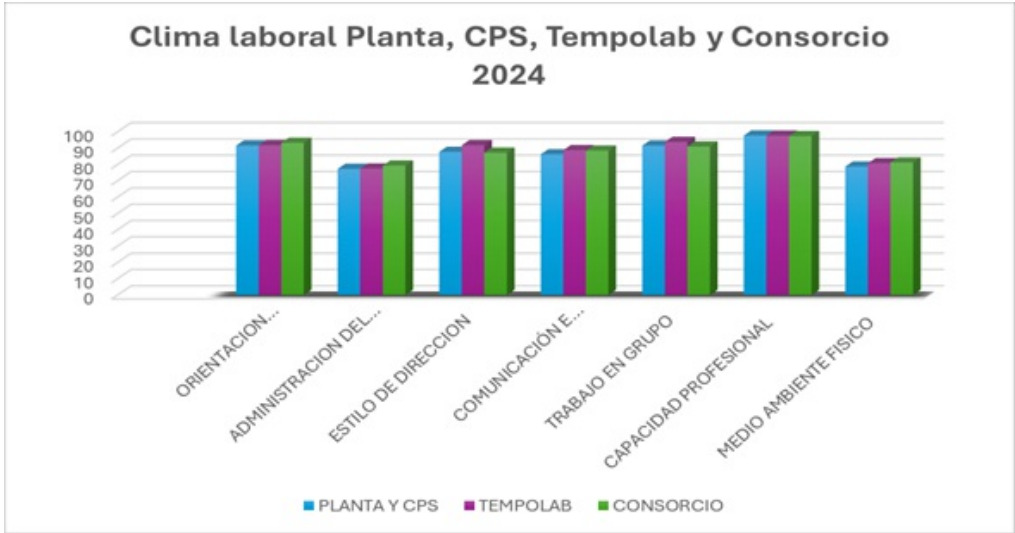
Tabla 4. Caracterización de la muestra socio-demográfica

Los resultados se muestran a continuación:

MODALIDAD DE VINCULACIÓN	PLANTA Y CPS	TEMPOLAB	CONSORCIO	PROMEDIO
% de respuestas	217/311=70%	147/202=72%	899/1279=70%	
VARIABLE	PERCEPCION POSITIVA			
ORIENTACION ORGANIZACIONAL	91,55	91,76	93,2	92,17
ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO	77,26	77,44	79,26	77,99
ESTILO DE DIRECCION	87,67	91,77	87,15	88,86
COMUNICACIÓN E INTEGRACION	86,17	88,74	88,42	87,78
TRABAJO EN GRUPO	91,52	93,74	90,91	92,06
CAPACIDAD PROFESIONAL	97,69	97,62	97,33	97,55
MEDIO AMBIENTE FISICO	78,67	80,7	81,13	80,17
Total	87,07	88,82	88,20	88,03

Tabla 5. Resultados clima laboral 2024

En el cuadro anterior se observa una similitud en los resultados pese a que la forma de vinculación es diferente. La variables más bajas son medio ambiente físico y administración del talento humano y las de mayor percepción son capacidad profesional y orientación organizacional y trabajo en grupo.



Gráfica 4. Clima laboral planta, CPS, Tempolab y Consorcio

En el histórico de las mediciones se observa lo siguiente:

Cuadro Comparativo Clima Organizacional	PERCEPCION POSITIVA 2019	PERCEPCION POSITIVA 2021	PERCEPCION POSITIVA 2023	PERCEPCION POSITIVA 2024
ORIENTACION ORGANIZACIONAL	88	85,99	87	91,55
ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO	72	73,99	75	77,26
ESTILO DE DIRECCION	86	79,61	86	87,67
COMUNICACIÓN E INTEGRACION	86.48	80,57	80	86,17
TRABAJO EN GRUPO	84	83,3	84	91,52
CAPACIDAD PROFESIONAL	96	95,59	97	97,69
MEDIO AMBIENTE FISICO	73	76,21	73	78,67
Total	83.64	82.18	83.14	87,07

Tabla 6. Comparativo clima 2019 a 2024

En la información anterior se observa que las tendencias que ha tenido como resultado la aplicación de encuesta de clima organizacional en las vigencias 2019, 2021, 2023 y 2024 también en perspectivas con el ideal del 80%, el cual en la actual vigencia muestra un incremento en la percepción positiva. La variable que menos ponderado tiene, el cual fue medio ambiente físico y administración del talento humano y las de mayor percepción son capacidad profesional y orientación organizacional y trabajo en grupo.

Con base en lo anterior, se considera que se explica la diferencia de los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta de clima laboral y organizacional, con unos resultados sobresalientes, ya que se superó la percepción anterior con el porcentaje de 87.07% al ubicarlo en la escala Likert corresponde a una calificación cualitativa de **OPTIMO**.

11.5. Desarrollo de los Componentes

Los componentes del PEGITH son:

- Plan Anual de Vacantes y Plan de Previsión de Recursos Humanos
- Planeación del Talento Humano
- Bienestar Social
- Capacitación y Formación
- Medición e intervención del clima laboral
- Plan institucional de Capacitación y re- inducción
- Evaluación del desempeño

11.5.1 Plan Anual de Vacantes y Plan de Previsión de Recursos Humanos

Para elaborar el Plan de Previsión se realizó un análisis de la planta actual de personal y posteriormente el diagnóstico de necesidades con lo que se puede concluir:

Total de la planta aprobada: 87 cargos

- Número de cargos por nivel

NIVEL	No. CARGOS
Directivo	3
Asesor	3
Profesional	32
Asistencial	47
Técnico	2
TOTAL	87

Tabla 7. Cargos por nivel

- Distribución por naturaleza del cargo

NATURALEZA DEL CARGO	No. CARGOS
Periodo fijo	8
Libre nombramiento	5
De carrera	70
En provisionalidad	2
Oficial	2
TOTAL	87

Tabla 8. Cargos por naturaleza Planta

- Vacantes personal de planta

Código	Denominación	Grado	Propósito del Empleo	Total de Vacantes	NATURALEZA DEL EMPLEO
367	TECNICO ADMINISTRATIVO (SISTEMAS)	10	Desarrollar las labores técnicas en administración del sistema de información, mantenimiento preventivo y correctivo de equipos de cómputo, impresoras y redes de computadores.	1	CARRERA ADMINISTRATIVA
407	AUXILIAR ADMINISTRATIVO (coordinación enfermería)	10	Realizar actividades de orden operativo que apoyen el desarrollo de las funciones y responsabilidades de los niveles superiores, en la gestión administrativa de las oficinas o de la dependencia.	1	
211	MEDICO GENERAL	47	Ejecutar actividades de diagnóstico, tratamiento, promoción, protección, y rehabilitación de la salud del paciente, en todo el proceso de atención en su sitio de trabajo y en el que se le asigne por razones del servicio de conformidad con lo reglamentado para el sistema de garantía y calidad.	1	
440	SECRETARIO	12	Ejecutar labores de oficina y de asistencia administrativa y desarrollo de las funciones del área asignada.	2	
367	TECNICO ADMINISTRATIVO (ALMACEN)	11	Brindar apoyo, soporte y asistencia técnica en el diseño, desarrollo, aplicación, instalación, actualización, operación y mantenimiento de planes, programas, procesos y procedimientos que adelante el área de desempeño.	1	
243	ENFERMERO	35	Prestar servicios profesionales a la empresa en procesos operativos en desarrollo de labores en programación, ejecución y control de la prestación de servicios de enfermería, en los diferentes servicios del hospital	8	
412	AUXILIAR AREA SALUD	23	Ejecutar la atención de enfermería, con base en los estándares adoptados por la institución, para brindar un servicio de óptima calidad	32	
213	MEDICO ESPECIALISTA	52	Ejecutar acciones especializadas en actividades de diagnóstico, tratamiento, promoción, protección y rehabilitación de la salud del paciente en todo el proceso de atención de conformidad con lo reglamentado para el sistema de garantía y la calidad	1	
214	PROFESIONAL UNIVERSITARIO MT	43	Liderar la implementación del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad armonizado con el Modelo Estándar de Control Interno y con el Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad, al igual que con las demás normas específicas para salud con fines de Habilitación y Acreditación para Entidades Públicas en materia de Calidad, según los requerimientos y programaciones necesarios que realice el Hospital.	1	
SUB TOTAL				48	
470	OPERARIO	14	Ejecución de labores de aseo, limpieza y desinfección en las diferentes dependencias de la Entidad para facilitar la prestación de los servicios generales de la empresa.	1	TRABAJADOR OFICIAL
217	ENFERMEROS SSO	4	Prestar servicios Profesionales a la empresa, propios del ejercicio de la profesión de enfermería, investigativos y de servicio social	3	SSO
217	MEDICO SSO	20	Prestar servicios Profesionales a la empresa, propios del ejercicio de la profesión de medicina, investigativos y de servicio social.	1	SSO
SUB TOTAL				5	
TOTAL VACANTES				53	

Tabla 9. Vacantes personal de planta

De lo anterior podemos concluir que se cuenta con una ocupación de la planta del 39%

- Otras formas de vinculación

Para dar respuesta a las necesidades de la institución se cuenta con personal vinculado a través de otras modalidades así:

EMPRESA	TIPO DE PERSONAL	No.
TEMPOLAB	PERSONAL ADMINISTRATIVO	241
CONSORCIO SAN RAFAEL	PERSONAL ÁREA CLÍNICA	1279
SEMCOL	PERSONAL DE FACTURACIÓN	104
CONTRATISTAS CPS	PERSONAL ADMINISTRATIVO	92
CONTRATISTAS CPS	PERSONAL ESPECIALISTA ÁREA CLÍNICA	181
VIGILANCIA	PERSONAL DE VIGILANCIA	43
SERVICIOS GENERALES	PERSONAL DE SERVICIOS GENERALES	123
SERVICIO ALIMENTACIÓN	PERSONAL ALIMENTACION PACIENTES E INTERNOS	29
SERVICIO LAVANDERIA	PERSONAL SERVICIO LAVANDERIA	9
TERCERIZADOS CLÍNICOS	PERSONAL TERCERIZADOS CLÍNICOS	181
TOTAL		2282

Tabla 10. Personal otras formas de vinculación

11.5.2 Planeación del Talento Humano

DEFINICION DE PLANEACION: La Planeación del Talento Humano es el proceso mediante el cual las entidades, en función de sus objetivos, proyectan y suplen sus necesidades de personal y definen los planes y programas de gestión del talento humano, con el fin de integrar las políticas y prácticas de personal con las prioridades de la organización. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

OBJETIVO DE LA PLANEACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Garantizar que la entidad cuente con un número suficiente de personal para el cumplimiento de las actividades misionales que garanticen la prestación de Servicios de Salud

PLANEACION CUALITATIVA. Reúne aspectos como formación básica, análisis de puesto de trabajo, experiencia necesaria, cualidades de la persona encargada de la actividad, exigencias de cada puesto de trabajo en particular. La planeación cualitativa en la E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN RAFAEL DE TUNJA se define a través de los siguientes instrumentos:

- **MANUAL DE FUNCIONES.** Mediante el Manual de funciones aprobado mediante Acuerdo No. 028 de 2022(o sus posteriores modificaciones), y el Decreto 815 de 2018, las necesidades cualitativas del personal de planta se traducen en competencias laborales, que se definen como la capacidad de una persona para desempeñar en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público.
- **ANEXO DE PERFILES.** El anexo de perfiles define cualitativamente los empleos de la temporales, especificando idoneidad, funciones, responsabilidades y experiencia. Esta documentado a través de formato TH-F-104.

NOTA: Estos manuales y/o documentos están sujetos a las modificaciones y actualizaciones a que haya lugar teniendo en cuenta los cambios organizacionales o normativos.

PLANEACIÓN CUANTITATIVA. Determina el número de personas necesarias para atender las necesidades presentes y futuras de la entidad en concordancia con el Plan Estratégico Institucional. La planeación cuantitativa en la E.S.E. HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN RAFAEL TUNJA se define a través de los siguientes instrumentos:

- **ESTUDIO DE CARGAS LABORALES.** Los estudios de cargas de trabajo se constituyen en instrumento para la gestión estratégica del talento humano en cuanto permiten planear y organizar las plantas de personal y apoyar otros procesos de toma de decisiones. Tienen viabilidad normativa para su ejecución dando cumplimiento del Artículo 54º de la Ley 489 de 1998, el artículo 46º de la Ley 909 de 2004 y los artículos 95, 96 y 97 del Decreto 1227 de 2005, modificado por el Decreto 1746 de 2006, establecen el marco legal por el cual se expresa que los estudios técnicos deben estar basados en evaluación de los perfiles y cargas de trabajo de los empleos.

Para el desarrollo de este estudio se toma como base el instructivo "Medición de Cargas de Trabajo por Dependencia" del Departamento Administrativo de la Función Pública, adaptado en la institución mediante el formato TH-F-46.

- **PLANEACION DEL PERSONAL.** Anualmente y a fin de identificar las necesidades de personal por dependencias, cada jefe de área, de manera individual o con su grupo de trabajo, debe realizar el análisis de las necesidades de personal, en términos de cantidad y calidad, para llevar a cabo los planes, programas y proyectos a su cargo. Este ejercicio también se puede desarrollar en el seno de comité directivo de la entidad, previa revisión de los planes, programas y proyectos de las dependencias y de los pesos asignados a cada uno dentro del plan anual de gestión.

La Planeación del Talento se orienta con el Manual TH-M-07 Planeación del Talento Humano, y las matrices TH-F-40, TH-F-41

11.5.3. Bienestar Social

DEFINICIÓN. Los programas de bienestar social tienen como objetivo mejorar la calidad de vida de los servidores de las entidades y sus familias, así mismo fomentar una cultura organizacional que manifieste en sus servidores un sentido de pertenencia, motivación y calidez humana en la prestación de servicios en la Entidad.

El Programa de Bienestar, 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.

Los planes institucionales de Bienestar Social, deberán guardar concordancia con los parámetros que imparta el Gobierno Nacional y del presupuesto que se asigne para la correspondiente vigencia.

Se entenderá por familia el cónyuge o compañero(a) permanente, los padres del empleado y los hijos hasta los 25 años o discapacitados mayores, que dependan económicamente del servidor.

- **PROCEDIMIENTO DE BIENESTAR.** La Entidad dispone de un procedimiento TH-PR-04 PLAN DE BIENESTAR INSTITUCIONAL, acorde a las políticas y directrices señaladas en la presente resolución el cual deberá estar aprobado y vigente según los lineamientos de calidad de la institución, y el cual hace parte del presente acto administrativo.
- **Programa Nacional de Bienestar**

El Programa Nacional de Bienestar es un instrumento técnico que proporciona lineamientos y recomendaciones a las entidades del orden nacional y territorial en la implementación de sus propios programas de bienestar .

EJE	DEFINICIÓN DEL EJE	COMPONENTES	DEFINICION DEL COMPONENTE
EJE 1. EQUILIBRIO PSICOSOCIAL	Este eje hace referencia a las nuevas formas de adaptación laboral teniendo en cuenta los diferentes cambios que se derivaron de la pandemia de COVID-19 y la adopción de herramientas que le permitan a las servidoras y los servidores públicos afrontar los cambios y las diferentes circunstancias que inciden en su estabilidad laboral y emocional, entre otros aspectos.	FACTORES PSICOSOCIALES	Este componente hace referencia a aquellas actividades que contribuyan a la no afectación de la salud física, psíquica y social de las servidoras y los servidores públicos, prevenir los riesgos laborales, así como la humanización del trabajo que se puede ver reflejado en iniciativas de salario emocional, las cuales contribuyen a la generación de bienestar laboral, al aumento de la productividad, disminuir el ausentismo por enfermedad y, a su vez, a la gestión y retención del talento humano.
		EQUILIBRIO ENTRE LA VIDA PERSONAL, FAMILIAR Y LABORAL	Este componente integra todas aquellas actividades asociadas a proteger la dimensión personal y familiar de las servidoras y los servidores públicos y con ello coadyuvar en el bienestar laboral de estos.
		CALIDAD DE VIDA LABORAL	Este componente está asociado a aquellas actividades que se ocupen de las condiciones de la vida laboral de las servidoras y los servidores públicos que conlleven a la satisfacción de sus necesidades para el desarrollo personal, profesional y organizacional. Así mismo, se enfocan en el reconocimiento de la labor de las servidoras y los servidores y en la creación de ambientes por parte de la entidad que les permitan desarrollar y/o fortalecer sus competencias, habilidades y destrezas
EJE 2. SALUD MENTAL	Este eje comprende acciones dirigidas a contribuir a la salud mental de las servidoras y los servidores públicos, con el fin de lograr un estado de bienestar donde estos sean conscientes de sus propias aptitudes y manejen el estrés inherente al cargo que ocupan y las funciones que desempeñan para mantener su productividad. Igualmente, este eje incluye hábitos de vida saludables relacionados con mantener la actividad física, nutrición saludable, prevención del consumo de tabaco y alcohol, lavado de manos, peso saludable, entre otros aspectos.	HIGIENE MENTAL O PSICOLÓGICA	Este componente hace referencia a aquellas acciones orientadas a mantener la salud mental de las servidoras y los servidores públicos, así como a que estén en armonía con su entorno sociocultural con el fin de contribuir a mantener su bienestar y en procura de mejorar continuamente su calidad de vida.
		PREVENCIÓN DE NUEVOS RIESGOS A LA SALUD	Este componente tiene relación con la salud de las servidoras y los servidores públicos con el fin de contribuir a mejorar su bienestar y calidad de vida.
EJE 3. DIVERSIDAD E INCLUSIÓN	Este eje hace referencia a las acciones que las entidades públicas deben implementar en materia de diversidad, inclusión y equidad, así como la prevención, atención y medidas de protección de todas las formas de violencias contra las mujeres y basadas en género y/o cualquier otro tipo de discriminación por razón de raza, etnia, religión, discapacidad u otra razón.	FOMENTO DE LA INCLUSIÓN, LA DIVERSIDAD Y LA EQUIDAD	Este componente hace referencia a aquellas actividades encaminadas a promover la inclusión laboral, la diversidad y la equidad en el ámbito laboral y a prevenir prácticas irregulares en cumplimiento de la normativa vigente con el fin de contribuir a la construcción de un buen ambiente laboral y crear espacios seguros y diversos para el mejoramiento continuo de la calidad de vida de las servidoras y los servidores públicos.
		PREVENCIÓN, ATENCIÓN Y MEDIDAS DE PROTECCIÓN	Este componente tiene que ver con aquellas actividades relacionadas con la prevención, atención y medidas de protección de todas las formas de violencias contra las mujeres y basadas en género y/o cualquier otro tipo de discriminación por razón de raza, etnia, religión, discapacidad u otra razón.

EJE 4: TRANSFORMACIÓN DIGITAL	Este eje hace referencia a las transformaciones que ha traído consigo la Cuarta Revolución Industrial a las entidades públicas, las cuales se aceleraron a raíz de la pandemia de COVID-19, con el fin de migrar hacia organizaciones inteligentes, aplicando la tecnología, la información y nuevas herramientas que trascienden barreras físicas y conectan a mundo. Lo anterior, adquiere relevancia para la búsqueda del bienestar de las servidoras y los servidores públicos, toda vez que permite a las entidades a través de las herramientas digitales obtener mayor cantidad de información respecto de sus servidoras y servidores y con ello facilitar la comunicación, así como agilizar y simplificar los procesos y procedimientos para la gestión del bienestar.	CREACIÓN DE CULTURA DIGITAL PARA EL BIENESTAR	Este componente hace referencia a la importancia de la creación de una cultura digital para facilitar a las servidoras y los servidores de las entidades la gestión de flujo de trabajo, la distribución y automatización de tareas y la flexibilidad laboral, entre muchos otros beneficios. En este sentido, desde estos aspectos se debe desarrollar una transformación transversal hacia la digitalización a través de diferentes canales de comunicación y herramientas, que permitan aplicar las nuevas estrategias y conocimientos.
		ANALÍTICA DE DATOS PARA EL BIENESTAR	Este componente tiene como propósito facilitar la toma de decisiones, la segmentación y la caracterización de las servidoras y los servidores públicos, así como la obtención de datos relevantes para la implementación de los programas de bienestar.
		CREACIÓN DE ECOSISTEMAS DIGITALES	Este componente tiene como finalidad facilitar el trabajo de las servidoras y los servidores públicos, generar flexibilidad en las entidades y organizar los tiempos y flujos de trabajo, aumentar la comunicación interna, acceder de manera rápida a la información disponible, entre otros beneficios.
EJE 5: IDENTIDAD Y VOCACIÓN POR EL SERVICIO PÚBLICO	Este eje comprende acciones dirigidas encaminadas a promover en las servidoras y los servidores públicos el sentido de pertenencia y la vocación por el servicio público, con el fin de interiorizar e implementar los valores definidos en el Código de Integridad del Servicio Público y los principios de la función pública señalados en el artículo 2 de la Ley 909 de 2004, así como entender el significado y la trascendencia en el desempeño de su labor y con ello contribuir a incrementar los niveles de confianza y satisfacción de los grupos de interés en los servicios prestados por el Estado. Para lo cual, se debe incentivar una cultura organizacional en este sentido	FOMENTO DEL SENTIDO DE PERTENENCIA Y LA VOCACIÓN POR EL SERVICIO PÚBLICO	Este componente hace referencia a aquellas actividades encaminadas a desarrollar el sentido de pertenencia en las servidoras y los servidores públicos respecto de la visión, la misión y los objetivos estratégicos de la entidad, con el propósito de lograr su compromiso, que se sientan identificados con la entidad pública y entiendan la importancia de la labor que desempeñan para prestar un servicio de calidad y eficaz que satisfaga las expectativas de los grupos de interés.

Tabla 11. Ejes Programa Nacional de Bienestar

- Áreas y Programas de Bienestar Social

Este comprende, así mismo, dos grandes áreas, que son la Calidad de Vida Laboral y Protección y Servicios Sociales.

a. Calidad De Vida. La calidad de vida es un aspecto de la calidad en general y se ha definido como el proceso permanente y participativo que busca crear, mantener y mejorar en el ámbito del trabajo las condiciones que favorezcan el desarrollo personal, social y laboral del colaborador, permitiendo desarrollar sus niveles de participación e identificación con su trabajo y con el logro de la Entidad. Los programas que hacen parte del área de calidad de vida son:

1. Programa Clima Laboral: El clima laboral se refiere a la forma en como los servidores públicos perciben su relación con el ambiente de trabajo como determinante de su comportamiento al interior de la Entidad
2. Programa Salud Mental En El Trabajo: El programa de salud mental busca prevenir el incremento o aparición de riesgos en la salud mental y promover estilos de vida sanos en los funcionarios de la Entidad.
3. Programa Preparación Para El Retiro: Este programa está diseñado para preparar a los servidores públicos que estén próximos a cumplir los requisitos establecidos para ser beneficiarios de la pensión, según lo establecido en el artículo 262 literal c) de la ley 100 de 1993. Este programa llevará a cabo actividades para la preparación al cambio de estilo de vida y así facilitar la adaptación a este, fomentando la formación en la ocupación del tiempo libre, el crecimiento personal, la promoción y prevención de la salud, la familia, e igualmente alternativas ocupacionales y de inversión

b. Protección Y Servicios Sociales . A través de este componente, se deben estructurar programas mediante los cuales se atiendan las necesidades de protección, ocio, identidad y aprendizaje del empleado y su familia, para mejorar sus niveles de salud, vivienda, recreación, cultura y educación, detectado en el diagnóstico de necesidades y atendiendo a la priorización de los mismos.

Las actividades que deben ser atendidas a través de este componente son las siguientes:

1. Deportivos, recreativos y vacacionales
2. Artísticos y culturales
3. Promoción y prevención de la salud
4. Capacitación informal en artes o artesanías
5. Promoción y apoyo en gestiones de ingreso y retiro a vivienda

En desarrollo de las actividades deportivas, recreativas, vacacionales, artísticas, culturales, y capacitación en artes o artesanías previstas en el plan de Bienestar se invita a los colaboradores a participar de forma voluntaria. Las personas que se inscriban a las actividades deben previamente suscribir un documento de compromiso de participación y asistencia a las mismas; además si la Entidad sufragó el pago y el empleado no asistió, deberá reintegrar el costo de la misma el cual será deducible de los ingresos de la nómina del trabajador.

- Estrategia Salario Emocional

Función Pública centrada tanto en la productividad como en las personas, con el ánimo de reconocer el trabajo del otro y de aportar en la administración del tiempo libre, asumió la política de Salario Emocional enfocada a crear un ambiente en el que el empleado sea feliz en su trabajo, tenga un propósito y sentido de pertenencia, que su labor le facilite la posibilidad de crear, inspirarse, crecer y dar todo el potencial de sus capacidades .

Una característica que garantiza que éstas estrategias de salario emocional funcionen, es que puedan mantenerse en el tiempo y no tengan

incidencia negativa en la productividad, logro de metas o en el clima laboral del área, obedece a una toma de conciencia por parte de los favorecidos, que es un "beneficio" como retribución al buen desempeño, que debe ser plenamente concertado, que no son acumulables y que por necesidades en la prestación del servicio, puede ser suspendido en los términos que el jefe inmediato requiera .

El objetivo de esta estrategia es fortalecer el equilibrio de vida de los servidores y el vínculo con sus familias, reconociendo que los servidores públicos tienen una vida más allá de la laboral.

- **Modalidades de los beneficios y sus componentes**

A continuación, se describe cada beneficio, seguido por el objetivo y las condiciones de uso:

BENEFICIO	DESCRIPCION	OBJETIVO	CONDICIONES DE USO	APLICA A:
Disfruta tu día de cumpleaños	Le permite al servidor público tener libre el día de su cumpleaños	Brindar al servidor o colaborador la oportunidad de descansar y disfrutar esta fecha especial en compañía de sus familiares y de sus seres más cercanos.	LA ENTIDAD concederá día remunerado al funcionario el día de su cumpleaños, si el funcionario cumple años en día festivo o no laborable LA ENTIDAD concederá un día hábil antes o un día hábil después del mismo. La sigla en la asignación de turnos corresponderá a "DF" (Día Feliz). Como salario emocional	Personal de planta
Detalle de cumpleaños	Le permite al colaborador recibir un detalle con ocasión de su cumpleaños	Entregar al colaborador un detalle de cumpleaños en el mes en que cumpla	La entidad entregará al colaborador un detalle de cumpleaños en el mes que aplique	Todo el personal
Comparte con los tuyos	Permite al servidor de la E.S.E. HSURT compensar tiempo para disfrutar con tranquilidad en compañía de sus seres queridos.	Ofrecer al servidor público o colaborador la posibilidad de poder compartir con sus familiares	Primer semestre: Se concede el día libre a los trabajadores públicos Segundo semestre: Se llevará a cabo actividad de integración con la familia del trabajador. Se entenderá por familia el cónyuge o compañero(a) permanente, los padres del empleado y los hijos hasta los 25 años o discapacitados mayores, que dependan económicamente del servidor. Si la entidad no realiza la actividad de integración se concederá el día libre.	Todo el personal
Tiempo libre por votación	Le permite al colaborador disfrutar de un turno de 6 horas por haber votado en las elecciones que se programen en el año.		Se debe radicar el soporte de votación en la oficina de Talento humano, con el visto bueno del jefe inmediato del tiempo a disfrutar.	Todo el personal

Tabla 12. Modalidades salario emocional

Fuente: Modelo tomado del DAFP adaptado para la E.S.E HOSPITAL UNIVERSTARIO SAN RAFAEL DE TUNJA

- **Medición e Intervención del Clima Laboral**

DEFINICIÓN. El Clima laboral se refiere al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales, los estados de ánimo y como estas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores. Se considera que el clima organizacional llega a formar parte de la cultura de cada empresa, es decir, es parte de la personalidad propia de la organización y es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente.

Después de que se efectúa la medición del clima de una empresa y se realiza el análisis de los resultados obtenidos, el principal objetivo será la propuesta para corregir, mejorar y mantener resultados positivos en el ambiente laboral.

- **Preparación para el Retiro**

OBJETIVO: Con éste plan se pretende preparar a los trabajadores de la entidad que se encuentren en edad de retiro laboral, para afrontar esta nueva etapa de la vida capacitándolos en temas fundamentales como manejo de relaciones sociales y familiares, actividades productivas, y ocupación del tiempo libre entre otras, las cuales les permitirán enfrentar y acoplarse de mejor manera a los cambios propios de esta nueva condición de vida del individuo.

Se deben estructurar programas mediante los cuales se atiendan las necesidades de capacitación, recreación, asesoría psicosocial, cuidado de la salud y despedida de los funcionarios que se retiran de la institución.

El plan de preparación para el retiro denominado "Cruzando el Sendero", el cual se viene desarrollando basado en los siguientes ejes:

LINEAS DE INTERVENCIÓN PROGRAMA PREPARACIÓN PARA EL RETIRO

VARIABLE	EJE PLAN NACIONAL DE BIENESTAR	DEFINICION
CAPACITACION	EJE 1. Equilibrio Psicosocial Componente: Calidad de vida	Los temas de capacitación están orientados al trámite para gestionar la pensión, empleo del tiempo libre, actividades físicas, entre otras.
RECREATIVAS		A través de este componente se pretende <u>atender las</u> necesidades de recreación y esparcimiento para mejorar sus niveles de salud y estrés.
ACOMPANIAMIENTO PSICOSOCIAL		Con el acompañamiento del psicólogo organizacional se busca orientar al <u>pre-pensionable</u> en la forma de afrontar los diferentes trastornos psicológicos que le puede generar el cambio o cese de actividad laboral, como los estados de inquietud, irritabilidad, <u>estados depresivos</u> o de ansiedad, pérdida de la autoestima y sentimientos de inutilidad y confusión. <u>Este</u> acompañamiento se realizará por solicitud del personal pre pensionable y de manera individual.
DESPEDIDA DE LOS PENSIONADOS		Una vez el funcionario <u>manifieste su</u> renuncia al cargo a la gerencia, se registrará en los archivos de Talento Humano para ser incluidos en la actividad de despedida que se realiza al finalizar la vigencia; El área de Talento humano organizará una despedida de agradecimiento por la labor cumplida.
<u>ACOMPANIAMIENTO PARA EL TRÁMITE DE RECONOCIMIENTO DE PENSIÓN POR VEJEZ</u>		En esta actividad el personal de la oficina de talento humano realiza una verificación del estado de las semanas cotizadas en pensión con las administradoras Privadas o Públicas que Administran el Régimen de Pensiones, para un proceso de saneamiento o cruce de información con estas entidades.

Tabla 13. Líneas de intervención programa preparación para el retiro

- **Plan de Incentivos**

Los planes de incentivos están dirigidos a otorgar los incentivos, tanto pecuniarios como no pecuniarios y tiene como objetivo crear un ambiente laboral propicio al interior de las entidades, así como reconocer el desempeño de los servidores públicos en niveles de excelencia y de los equipos de trabajo; además de orientarse a propiciar el buen desempeño y la satisfacción de todos los servidores mediante programas de calidad de vida laboral, deberán dirigirse a premiar específicamente a los servidores cuyo desempeño sea evaluado objetivamente como excelente, que traducido en los resultados de evaluación de desempeño debe estar en SOBRESALIENTE.

- **Incentivos Pecuniarios** : Estarán constituidos por reconocimientos económicos que se asignarán a los mejores equipos de trabajo de cada entidad pública. Dichos reconocimientos económicos serán por entidad, 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.

Se entiende 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.

- **Inscripción equipos de trabajo en cumplimiento de las metas institucionales.** Cada equipo de trabajo deberá inscribirse cada año, a través del Proceso de Gestión del Talento Humano, señalando el coordinador respectivo, las metas a conseguir y los indicadores que se aplicarán.
- **Incentivos no Pecuniarios** . 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.
- **Tipos de Incentivos no Pecuniarios.** El Hospital San Rafael de Tunja podrá reconocer los siguientes incentivos a los servidores públicos escogidos en niveles de excelencia por evaluación del desempeño:

Becas para educación formal: Este incentivo se podrá aplicar en cualquier modalidad y nivel académico, al interior del país, a elección del funcionario seleccionado, siempre que corresponda a este tipo de formación y el plan de educación esté debidamente aprobado y reconocido por las autoridades competentes.

Participación en Proyectos Especiales: Este incentivo está dirigido a fomentar y apoyar económicamente la participación del funcionario seleccionado que elija este incentivo, para el desarrollo de trabajos individuales o colectivos que tengan como propósito proyectar, desarrollar e implementar este tipo de proyectos institucionales que establezca el Hospital San Rafael de Tunja, o que a juicio del Comité puedan ser otorgados cuando no sean de carácter institucional.

Reconocimientos públicos a la labor meritoria: Hace referencia a la publicación en los diferentes medios de comunicación de divulgación externa como la prensa e internos como los boletines existentes en el Hospital, con el propósito de dar a conocer en las diferentes instancias a los mejores funcionarios y a los equipos de trabajo que hayan alcanzado niveles de excelencia que opten por este tipo de incentivo.

Financiación de Investigaciones: Pueden ser de carácter institucional o personal. Los trámites necesarios para realizar la correspondiente investigación estarán a cargo del empleado que elija este tipo de incentivo.

Programas de Turismo social: Se otorgará un fin de semana con dos (2) acompañantes en los hoteles de la Caja de Compensación, cuyo reconocimiento es hasta el monto previsto para los incentivos institucionales adoptados.

Encargos, comisiones y traslados: Estos se regirán por las disposiciones vigentes sobre la materia y por aquellas que las reglamenten, modifiquen o sustituyan.

- **Definición educación Formal:** La Educación Formal, de conformidad con lo señalado el artículo 10 de la Ley 115 de 1994, es 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 referencia a los programas de básica primaria, secundaria y media, o de educación superior.

PARAGRAFO: SALVEDAD. En ningún caso, los incentivos constituyen derechos adquiridos y no pueden tener por objeto modificar el régimen salarial o prestacional de los funcionarios y sus valores no son considerados factores salariales para ningún efecto.

11.5.4. Capacitación y Formación

DEFINICION. De acuerdo con lo señalado en el artículo 4 del Decreto 1567 de 1998, la Capacitación es 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 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 los servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo integral de la persona.

La normativa vigente reorientó los objetivos de la capacitación para el desarrollo de competencias laborales de los empleados públicos y determinó las competencias comportamentales y funcionales como los enfoques predominantes en la identificación de competencias laborales.

Dentro de este programa se deben contemplar las siguientes competencias:

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES: Hacen referencia a las habilidades, aptitudes y actitudes individuales, que permiten el desempeño adecuado de las responsabilidades asignadas a los colaboradores.

COMPETENCIAS FUNCIONALES: Hacen relación a la capacidad que tiene el colaborador para ejercer un cargo.

Según lo establecido en el Decreto 2539 de 2005, sus modificaciones o adiciones, el concepto de competencias para las entidades públicas es: "La capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado".

EDUCACION NO FORMAL. Hoy denominada Educación para el trabajo y el Desarrollo Humano, según lo señalado en el numeral 1.2 art. 1, del Decreto 4904 de 2009, comprende la formación permanente, personal, social y cultural, que se fundamenta en una concepción integral de la persona, que una institución organiza en un proyecto educativo institucional, y que estructura en currículos flexibles sin sujeción al sistema de niveles y grados propios de la educación formal.

La educación para el trabajo y el desarrollo humano hacen parte del servicio público educativo, responde a los fines de la educación consagrados en el artículo 5° de la Ley 115 de 1994 y da lugar a la obtención de un certificado de aptitud ocupacional.

EDUCACION INFORMAL. De acuerdo con lo señalado en el artículo 43 de la Ley 115 de 1994 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.

Así mismo el numeral 5.8 del art. 1, del Decreto 4904 de 2009, define que la oferta de educación informal tiene como objetivo brindar oportunidades para complementar, actualizar, perfeccionar, renovar o profundizar conocimientos, habilidades, técnicas y prácticas.

Hacen parte de esta oferta educativa aquellos cursos que tengan una duración inferior a ciento sesenta (160) horas. Su organización, oferta y desarrollo no requieren de registro por parte de la Secretaría de Educación de la entidad territorial certificada y solo darán lugar a la expedición de una constancia de asistencia. Para su ofrecimiento deben cumplir con lo establecido en el artículo 47 del Decreto -ley 2150 de 1995. Toda promoción que se realice, respecto de esta modalidad deberá indicar claramente que se trata de educación informal y que no conduce a título alguno o certificado de aptitud ocupacional.

ÁREAS DE LA CAPACITACION

DE GESTION Y MISIONAL. Tiene por objeto brindar capacitación institucional y educación continuada para actualizar o suministrar conocimientos a los funcionarios para optimizar el desarrollo de la gestión y misión encomendada.

INDUCCION Y REINDUCCION. Los planes institucionales de Capacitación incluyen obligatoriamente programas de inducción y re-inducción. Este programa se debe realizar dentro de los tres(3) meses siguientes a la vinculación del funcionario.

OBJETIVOS Y CONTENIDO DEL PROGRAMA DE INDUCCION. El programa de inducción está dirigido a iniciar al empleado en su integración a la cultura organizacional desde el momento de su vinculación a la Entidad. Su objetivo se desarrolla en lo que tiene que ver con el sistema de valores deseado por la Entidad, así como el fortalecimiento de su formación ética, familiarizado con el servicio público, con la organización y con las funciones de su dependencia, al igual que sus responsabilidades individuales, sus deberes y derechos, informando así mismo acerca de las decisiones tendientes a prevenir y reprimir la corrupción, así como sobre las inhabilidades e incompatibilidades relativas a los servidores públicos, todo lo cual se revertirá en la creación de identidad y sentido de pertenencia respecto a la Entidad.

Este programa se debe realizar una vez al mes para el personal que ingresa por primera vez a la Entidad o que se haya retirado en un tiempo mayor a seis meses.

OBJETIVOS Y CONTENIDO DEL PROGRAMA DE RE-INDUCCION. Está dirigido a reorientar la integración del empleado a la cultura organizacional en virtud de los cambios producidos en cualquiera de los asuntos a los cuales se refieren sus objetivos. Se impartirá a todos los empleados por lo menos una vez cada dos años o, en el momento en que se produzcan dichos cambios. Es de carácter obligatorio y se trata de actualizar y enterar a los empleados acerca de reformas en la organización del Estado y sus funciones, informándoles sobre la reorientación de la misión institucional, lo mismo que sobre los cambios en las funciones de las dependencias y de su puesto de trabajo.

ENTRENAMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO. Es la preparación que se imparte en el ejercicio de las funciones del empleo con el objetivo de que se asimilen en la práctica los oficios; se orienta, por lo tanto, a atender, en el corto plazo, necesidades de aprendizaje específicas para el desempeño de las funciones, mediante el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes que se manifiesten en desempeños observables de manera inmediata.

11.5.4.1 Plan institucional de capacitación y reinducción

El Plan institucional de Capacitación (PIC) es el conjunto coherente de acciones de capacitación y formación, que durante un periodo de tiempo y a partir de unos objetivos específicos, facilita el desarrollo de competencias, el mejoramiento de los procesos institucionales y el fortalecimiento de la capacidad laboral de los empleados a nivel individual y de equipo para conseguir los resultados y metas institucionales establecidos en una entidad pública. Estará conformado por:

Programa anual de Capacitación: Este debe seguir las etapas tradicionales de diagnóstico, planeación, ejecución y evaluación, y su organización depende de la formulación de proyectos de aprendizaje, los cuales deben elaborarse bajo la orientación del área de Talento Humano o quien haga sus veces y con la participación de las diferentes áreas de trabajo o dependencias de la Entidad, involucrando tanto a jefes como a grupos de

colaboradores.

Programas de Contingencia: Son aquellos constituidos por los eventos de capacitación que se organicen para atender la demanda individual o grupal no prevista en el Programa anual de capacitación y que a juicio de la administración debe atenderse. Los programas de contingencia no podrán exceder el 20% de los recursos destinados a la capacitación de la Entidad.

NOTA: Los servidores públicos independientemente de su tipo de vinculación con el Estado, podrán acceder a los programas de capacitación y de bienestar que adelante la Entidad, atendiendo a las necesidades y al presupuesto asignado. En todo caso, si el presupuesto es insuficiente se dará prioridad a los empleados con derechos de carrera administrativa.

Se propician los espacios de formación que afinen las competencias laborales y comportamentales del talento humano y garanticen el cumplimiento de los estándares de calidad, además que su alcance sea a un alto porcentaje de los colaboradores de la Institución; por ello se debe integrar capacitaciones de educación no formal, educación para el trabajo y desarrollo humano, educación informal, inducción, reintroducción y el entrenamiento en el puesto de trabajo; fundamentadas en los ejes evaluativos del modelo de Acreditación.

Es así que de las veintisiete(27) competencias definidas en el Decreto 2539 de 2005, la alta Gerencia de la organización priorizó seis con sus conductas asociadas en las que se debe trabajar para fortalecer competencias y definir los mecanismos de evaluación de acuerdo con los comportamientos esperados.

- Compromiso con la organización
- Orientación a resultados
- Orientación al usuario
- Adaptación al cambio
- Trabajo en equipo
- Aprendizaje continuo

Otro elemento imprescindible para el desarrollo de habilidades en la prestación de servicios es el modelo de atención propuesto por la alta gerencia de la Institución, en donde el compromiso para el establecimiento y mantenimiento de la cultura organizacional es centrado en el paciente y su familia, que conduce a fortalecer competencias, a cumplir el código de integridad y que se resume en el acrónimo **SUMERCE**.

Adicionalmente se definieron 10 comportamientos los cuales van relacionados con las competencias organizacionales y la propuesta de valor.

COMPETENCIA ORGANIZACIONAL	PROPUESTA DE VALOR						
	SEGURO	UNIVERSITARIO	MEJORADO	EFICIENTE	RESPONSABLE	CÁLIDO	EXCELENTE
	S	U	M	E	R	C	E
COMPETENCIA ORGANIZACIONAL/PROPUESTA DE VALOR/COMPORTAMIENTOS ESPERADOS							
ADAPTACIÓN AL CAMBIO	Cumplo protocolos					Llamo a las personas por su nombre	
TRABAJO EN EQUIPO	Aplico listas de chequeo						
APRENDIZAJE CONTINUO		Comparto conocimiento					Me capacito
ORIENTACIÓN A RESULTADOS			Me entero de los resultados de mi EPM**		Cumplo con mis compromisos		
COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN				Soy puntual			
ORIENTACIÓN AL USUARIO Y AL CIUDADANO				Oriento al usuario y su familia		Sonrío	

Tabla 14. Competencias comportamentales, propuesta de valor SUMERCE

La definición del programa de capacitación y educación continuada en la E. S. E. Hospital Universitario San Rafael de Tunja contiene todos los elementos mencionados y establece las actividades de capacitación clasificándolas en temas técnicos y temas organizacionales.

PROCEDIMIENTO. El Plan Institucional de Capacitación se realizará conforme lo estipula el procedimiento CÓDIGO TH-PR-02.

De acuerdo al Decreto 612 de 2018 el plan de capacitación deberá estar aprobado para su publicación en la página web a más tardar el 31 de enero de cada anualidad.

MODALIDADES DE CAPACITACIÓN. Para el desarrollo de las actividades de capacitación contempladas en el “Plan Institucional de Capacitación – PIC-”, se hará uso de las diversas modalidades de capacitación que se tengan disponibles, teniendo en cuenta la población de la entidad a la cual se pretende capacitar. Entre otras modalidades, se señalan las siguientes:

- REUNIONES DE CAPACITACIÓN. Intensidad horaria inferior a 8 horas. Son actividades básicamente informativas.
- SEMINARIOS. Son eventos de capacitación cuya intensidad horaria varía en intensidad horaria de 8 a máximo 40 horas.
- CURSOS. Varía en intensidad horaria de 20 hasta máximo 90 horas. En este tipo de eventos se emplean distintas formas didácticas.
- CONFERENCIAS. Con una intensidad horaria desde una hora hasta máximo 8 horas.
- FOROS, VIDEO – FOROS, PANELES, MESAS REDONDAS. Varían en intensidad horaria desde una hora hasta máximo 8 horas.
- CURSOS VIRTUALES. Cursos en los cuales los servidores públicos administrativos utilizan las nuevas tecnologías de información TICS, bien sea a través de la plataforma virtual de la de la entidad o de otras instituciones, como por ejemplo el del SENA. No hay asignación específica de tiempo.
- TRABAJO EN EQUIPO Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS. Varía en intensidad horaria hasta un máximo 40 horas.
- ACTIVIDADES DE ENTRENAMIENTO PARA EL PUESTO DE TRABAJO. Tienen una duración desde una hora hasta 30 horas.

- TALLERES. Varían en intensidad horaria. Pueden ser entre dos horas y 16 horas.

EJES TEMATICOS DE CAPACITACION Y RE-INDUCCIÓN. Los temas de capacitación y re-inducción estarán enmarcados en los siguientes ejes temáticos propuestos en el Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020-2030, de los cuales en cada vigencia se realizará el cronograma de acuerdo a la priorización que realice el Comité de Bienestar y Capacitación basado en Proyectos de Aprendizaje, de acuerdo a lo estipulado en el procedimiento TH-PR-02 y podrán o no incluirse entre otras las siguientes:

EJE 1: PAZ TOTAL, MEMORIA Y DERECHOS HUMANOS

Se orienta hacia la transformación institucional y cultural de servidores públicos, a partir un direccionamiento político capaz de redimensionar su universo simbólico y propiciar escenarios de construcción de paz y la garantía de los derechos. Lo anterior, responde al papel fundamental que tienen las administraciones públicas en la construcción de la paz en una sociedad, ya que son las encargadas de gestionar y coordinar políticas públicas y servicios que impactan directamente en la convivencia y el bienestar de la población.

En efecto, las administraciones públicas pueden contribuir significativamente a la construcción de la paz a través de diversas acciones, políticas públicas, programas, planes y estrategias que se llevan a cabo por parte de las instituciones gubernamentales, servidoras y servidores públicos, para promover la paz y prevenir la violencia en una sociedad. Ello implica trabajar en conjunto con otros actores de la sociedad civil, el sector privado y otras organizaciones, para abordar las causas subyacentes de los conflictos y construir un entorno de resolución pacífica y segura para las ciudadanías.

Temáticas Sugeridas:

Con base en el avance temático de la paz en la administración pública colombiana, en las necesidades institucionales del momento y recogiendo los aprendizajes derivados de la implementación del Acuerdo Final de Paz y en perspectiva de los retos de la Paz Total, las competencias que deben fortalecerse en las y los servidores públicos deberán estar relacionadas con las siguientes temáticas sugeridas:

COMPETENCIA DIMENSIÓN	POSIBLES TEMÁTICAS Y ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN
SABERES	Historia social, política y económica del conflicto armado
	La paz esencia del Gobierno
	Construcción de paz
	Acuerdo final 2016 y marco normativo para la paz
	Desarme, desmovilización y reintegración
	Justicia transicional
	Reforma institucional para la paz
	Reparación a las víctimas
SABER HACER	Gobernabilidad para la paz
	Desarme, desmovilización y reintegración
	Protección y cuidado de las vidas
	Modelos de seguimiento a la inversión pública y medición del desempeño
	Construcción de indicadores
	Evaluación de políticas públicas
	Esquemas asociativos territoriales
	Análisis de impacto normativo sobre paz
	Trámites de paz
	Diálogo y la cooperación: intergeneracionales
	Desigualdad y la exclusión social
	Rendición de cuentas de los acuerdos de paz
	Acceso a la justicia
	Reconciliación y la resolución pacífica de conflictos
	Promoción y protección de los derechos humanos
	Lenguaje concordante y no discriminación
	Reparación
	Cultura de la paz
	Participación ciudadana
	Diálogo ciudadano
	Seguridad humana
SABER SER	Acceso a servicios básicos como la salud, la educación y la vivienda, que son fundamentales para una vida digna y para reducir las desigualdades
	Sentido y función del servidor en el gobierno del cambio
	Participación ciudadana en el diseño e implementación de políticas públicas
	Marco de políticas de transparencia y gobernanza pública
	Transversalización del enfoque de paz, memoria y protección de las vidas las políticas públicas
	Resolución/mitigación de conflictos
	Comunicación interpersonal
	Construcción de redes

Tabla 15. Eje 1: paz total, memoria y derechos humanos

EJE 2: TERRITORIO, VIDA Y AMBIENTE

Este eje está dirigido a servidoras y servidores públicos, con el fin de interpretar y comprender los territorios como constructo social, sustento material y simbólico de las relaciones entre sociedad y naturaleza. Lo cual facilitará observar el territorio como una categoría conceptual y analítica de la geografía humana, donde se denota una porción del espacio geográfico en la cual se pueden identificar y coexisten armoniosa o contradictoriamente las manifestaciones de las relaciones de poder, relaciones que se ejercen de diversas formas y a través de diversos medios, expresándose en espacialidades y territorialidades, donde el poder es ejercido a través de instituciones, personas, organizaciones, colectivos o comunidades.

COMPETENCIA DIMENSIÓN	POSIBLES TEMÁTICAS Y ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN
SABERES	Espacio, lugar y territorio.
	Imaginario y territorio.
	Capacidades y potencialidades poblacionales y territoriales.
	Desarrollo endógeno y desarrollo desde lo local.
	Políticas públicas en la gestión socio-territorial.
	Energías limpias y conflictos socio-ambientales.
	Cambio Climático y desafíos desde la ciudadanía.
	Cartografía participativa y cartografía social en la gestión y planificación del territorio.
	Enfoque crítico en la producción de territorios y territorialidades.
	Formulación de planes y proyectos desde el mapeo participativo.
SABER HACER	Sistemas de Información Geográfica en la gestión territorial.
	Reconocimiento de los impactos del conflicto armado en los Territorios.
	Incrementos sustanciales en la productividad.
	Minimización de costos.
	Mejoramiento de la comunicación.
	Ruptura de fronteras geográficas.
	Capacidad de gestión de conflictividades territoriales.
	Promoción de la convivencia, La Paz y los Derechos Humanos con enfoque territorial.
	Territorialidades en clave con la paz total.
	Cambio climático.
	Faltan temáticas de medio ambiente
	Lenguaje claro y comprensible.
	Servicio al ciudadano.
	Priorización de la inversión social.
	Participación ciudadana en el diseño e implementación de políticas públicas.
	Comunicación y lenguajes comunes.
	Arte y Creatividad.
	Promoción de la convivencia, La Paz y los Derechos Humanos con enfoque territorial.
	Comunidades de interés en la gestión territorial
	Goce del espacio y tiempo.
	Pensamiento holístico/complejo/sistémico.
	Creación en equipo.
	Orientación al servicio.
	Flexibilidad y adaptación al cambio.
	Gestión por resultados.
	Formas de interacción.
	Comunicación asertiva y no violenta.
	Diseño centrado en el usuario.
	Adaptabilidad al cambio.
	Capacidad de gestión de conflictividades territoriales.
	Promoción de la convivencia, La Paz y los Derechos Humanos con enfoque territorial.
	Garantía de la participación de mujeres, diversidades sexuales y comunidades de interés en la gestión territorial.
	Reconocimiento de los impactos del conflicto armado en los territorios

Tabla 16. Eje 2: territorio, vida y ambiente

EJE 3: MUJERES, INCLUSIÓN Y DIVERSIDAD

Este eje propone cualificar las capacidades del talento humano de las entidades públicas, en el enfoque de género, inter-seccional y diferencial para la mejora continua de la gestión pública y su desarrollo, en el marco de la Ley 2294 de 202329, para lograr las cinco transformaciones propuestas en pro de la construcción de un nuevo contrato social para alcanzar una cultura de paz, en donde la vida en dignidad y el cuidado de la casa común sea el foco del desarrollo y fortalecimiento institucional.

COMPETENCIA DIMENSIÓN	POSIBLES TEMÁTICAS Y ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN
SABERES	Marcos normativos e institucionales que han materializado la exigencia y garantía de los derechos de las mujeres, las personas con discapacidad y los pueblos.
	Justicia de género, étnica y racial.
	Conceptos claves de los enfoques de género, interseccional y diferencial en el marco de garantía de derechos.
	Las luchas de las mujeres desde el movimiento social y feminista por la igualdad de género y la garantía de derechos en sus diferentes etapas y características desde una perspectiva <u>socio-histórica</u> y política.
	Violencias basadas en género.
	Discriminación por género, raza, etnia, discapacidad, ciclo de vida, identidades diversas no hegemónicas.
	Decolonialidad y epistemologías.
	Cuidado y equidad en el marco de los derechos.
	Liderazgo femenino.
SABER HACER	Acciones afirmativas que contribuyan a escenarios incluyentes
	<u>Planificación</u> de proyectos con perspectiva de género
	Administración pública inclusiva y desde el amor eficaz
	Análisis con datos desagregados
	Generar estadísticas con enfoque de género
	Mecanismos de diseño, monitoreo y evaluación de las políticas públicas con enfoque de género, interseccional y diferencial.
	Autodiagnóstico (medir estado actual de las brechas de género en la entidad)
	Protocolos de prevención, atención y protección de violencias y discriminaciones.
	Ruta de empleabilidad para las personas con discapacidad
	Merito e inclusión y diversidad
	Diálogo social
SABER SER	Comunicación asertiva
	Pensamiento crítico y estratégico
	Respeto por la diversidad
	Conciencia de las desigualdades
	Empatía
	Creatividad
	Apertura a los cambios
	Resolución de conflictos
	Resiliencia
	Tolerancia cero a la violencia de género
	Reconocer un cambio actitudinal y profesional propio vinculado a la integración del enfoque de género en el quehacer diario

Tabla 17. Eje 3: mujeres, inclusión y diversidad

EJE 4: TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y CIBERCULTURA

La transformación digital es el proceso por el cual las organizaciones, empresas y entidades reorganizan sus métodos de trabajo y estrategias en general para obtener más beneficios gracias a la digitalización de los procesos y a la implementación dinámica de las tecnologías de la información y la comunicación de manera articulada con y por el ser humano.

En esta era de cambios provocados por la influencia de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) surgen nuevos conceptos inspirados en el uso de las TIC como herramientas transformadoras de los procesos tradicionales, de esta manera, desde el Gobierno nacional se generan lineamientos alrededor de la transformación digital de la sociedad y del Estado.

COMPETENCIA DIMENSIÓN	POSIBLES TEMÁTICAS Y ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN
SABERES	Naturaleza y evolución de la tecnología
	Apropiación y uso de la tecnología
	Solución de problemas con tecnologías
	Tecnología y sociedad
	Big Data.
	Desarrollo de competencias digitales
	Cuarta Revolución Industrial
	Smart Cities
	Gobierno Digital
	Industria 4.0. y su relación con el Estado
	Perspectiva internacional
	Nueva normalidad
	Normatividad vigente en el contexto del servidor público 4.0
SABER HACER	Automatización de procesos
	Minimización de costos
	Mejoramiento de la comunicación
	Ruptura de fronteras geográficas
	Maximización de la eficiencia
	Incrementos sustanciales en la productividad
	Atención de mayor calidad, oportunidad y en tiempo real
	Instrumentos de georreferenciación para la planeación y el ordenamiento territorial
	Operación de sistemas de información y plataformas tecnológicas para la gestión de datos
	Análisis de datos para territorios
	Seguridad digital
	Interoperabilidad
	Trabajo virtual
	Teletrabajo
	Automatización de procesos
	Analítica de Datos
	Programación en Python y R
	Manejo de tecnología Blockchain
	Razonamiento analítico
SABER SER	Smart Cities y su relación con el Estado
	Comunicación y lenguaje tecnológico
	Creatividad
	Ética en el contexto digital y de manejo de datos
	Manejo del tiempo
	Pensamiento Sistémico
	Trabajo en equipo
	Cibercultura
	Seguridad digital y de la información
	Ética en la IA
	Adaptación al cambio
	Resolución de conflictos. Autonomía en la toma de decisiones, trabajo colaborativo y en equipo

Tabla 18. Eje 4: transformación digital y cibercultura

EJE 5: PROBIDAD, ÉTICA E IDENTIDAD DE LO PÚBLICO

El entendimiento de lo que cada servidor público debe llevar en su corazón y en su raciocinio, parte de lo que Bloom planteó que la identificación es un impulso inherente de reconocerse en valores, comportamientos, costumbres y actitudes de figuras significativas en su entorno social; visto así, las personas persiguen activamente la identidad, así no lo evidencien todo el tiempo. Por otro lado, todo ser humano busca mejorar y proteger la identidad. Desde esta perspectiva, el principal rasgo de identidad del servidor público debe ser la ética de lo público.

En este sentido, vale la pena mencionar que una identidad es todo aquello que hace lo que una cosa o algo sea. En tal sentido, constituye una propiedad de los actores, que son todas las entidades públicas motivacionales y conductuales de lo que representa el servir desde el sector público para que Colombia y su sociedad sean cada día mejores.

COMPETENCIA DIMENSIÓN	POSIBLES TEMÁTICAS Y ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN
SABERES	Desarrollar fluidez en varias formas de expresar ideas centrales a diferentes tipos de audiencia (p.ej. formal, no formal y comunidad educativa)
	Conocimiento de diversas aproximaciones pedagógicas incluyendo filme, educación popular, narrativa/testimonio, multimedia, historia oral, etc.
	Utilizar narrativas, múltiples perspectivas y fuentes primarias en la creación de herramientas pedagógicas
	Comunicación asertiva
	Valores del servicio público (respeto, honestidad, compromiso, justicia, diligencia)
	Programación neurolingüística asociada al entorno público
SABER HACER	Impactos psicológicos y emocionales de la violencia
	Ver las injusticias que enfrentan otros (as) y los límites que ello implica en la libertad para todos (as)
	Identidad nacional y del servicio público
	Identificar acciones y aproximaciones que llamen la atención en torno a las desigualdades locales y globales
SABER SER	Conocimiento crítico de los medios
	Analizar las raíces e impactos actuales de las fuerzas de denominación
	Indagar la identidad y las formas desiguales de ciudadanía
	Principios de la Función Pública
	Política de Integridad (Código de Integridad - Conflictos de Interés)
	Participación ciudadana y rendición de cuentas
	Planeación con Enfoque diferencial y responsabilidad ambiental
	Modelos de gestión y presupuesto orientado a resultados
	Gobierno abierto
	Programas de Transparencia y Ética Pública (PTET) y Sistemas de Gestión Antisoborno en entidades públicas (Ley 2195 de 2022)
	Integridad
	Objetividad
	Transparencia
	Honradez
	Imparcialidad
	Legalidad

Tabla 19. Eje 5: probidad, ética e identidad de lo público



EJE 6: HABILIDADES Y COMPETENCIAS

A través de este eje, se pueden fortalecer o desarrollar competencias laborales, que permitan complementar los avances que poseemos en la actualidad en esta materia de y articular los componentes clave como la construcción de empleos tipo, de cuadros funcionales y el diccionario o catálogo de competencias para lograr en la gestión estratégica del talento humano, un diferencial valioso que incremente el valor público desde el rol del servidor público.

COMPETENCIA DIMENSIÓN	POSIBLES TEMÁTICAS Y ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN
SABERES	Pensamiento analítico
	Pensamiento crítico
	Comunicación digital
	Liderazgo en entornos digitales
	Creatividad e innovación
	Gestión documental
	Control Interno Definiciones de las competencias de nivel jerárquico correspondientes
SABER HACER	Herramientas para la obtención de resultados
	Comunicación efectiva y asertiva
	Liderazgo efectivo
	Gestión del desarrollo de las personas
	Resolución de conflictos
	Gestión de procedimientos
	Gestión del Talento Humano por Competencias
	Guía referencial Iberoamericana de competencias
SABER SER	Plan Nacional de competencias laborales en el sector público
	Catálogo de competencias funcionales
	Aprendizaje continuo
	Orientación a resultados
	Orientación al usuario y a los ciudadanos
	Compromiso con la organización
	Trabajo en equipo
	Adaptación al cambio
	Resiliencia, Tolerancia
	Inteligencia emocional
	Comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, resolución de problemas y conflictos

Tabla 20. Eje 6: habilidades y competencias

• Planes de Formación

Los planes de formación surgen como respuesta a las dinámicas internas de la institución y el mejoramiento de la prestación de servicios de salud

con oportunidad, calidad y seguridad para el paciente y su familia.

Esta metodología va de la mano con los requerimientos de la Resolución 3100 de 2019, la cual demanda el desarrollo de planes de formación continua para el personal de salud y el cumplimiento de ciertos cursos y criterios en materia de capacitación.

Los planes de formación se desarrollan según definido en el formato TH-F-74.

11.5.4.2 Plan de Inducción y Re-Inducción Institucional Inducción General

La inducción general se realizará a través de la plataforma virtual de la E.S.E en donde a través de un usuario y clave asignado a cada colaborador podrá ingresar y desarrollar los contenidos de este.

Los cursos anteriores serán sujeto de actualización de acuerdo a las normas, proyectos o metas institucionales que surjan.

- **Inducción General**

La inducción general se realizará de dos maneras: 1. Presencial: en donde se desarrollará las temáticas definidas en el formato TH-F-71; 2. A través de la plataforma virtual de la E.S.E en donde a través de un usuario y clave asignado a cada colaborador podrá ingresar y desarrollar los contenidos indicados por el área de Talento Humano.

- **Inducción Específica**

El jefe inmediato de los servidores vinculados actuará como primer capacitador del nuevo empleado en el puesto de trabajo. Este nuevo empleado es el que entra por primera vez a la entidad, pero también puede ser una persona ya antigua que es trasladada a otro cargo o a otro servicio.

Responsabilidades del jefe inmediato:

-Preparar al grupo: El jefe inmediato deberá informar a su grupo con anticipación la llegada del nuevo servidor y motivarlo para que lo acojan y lo reciban adecuadamente. Deberá prever el sitio físico donde va a quedar ubicado, de manera que no se le transmita un mensaje de improvisación y que se le sitúa en cualquier rincón.

Debe formar parte de la ubicación organizacional de los nuevos colaboradores su presentación a otras personas en alguna forma significativas para él, por cuanto han de tener contacto e interacción con ellas:

- Jefe inmediato
- Compañeros de trabajo
- Subalternos
- Personas significativas de otras áreas

Para dar cumplimiento a este ítem se aplicará los temas contenidos en el formato de inducción o re- inducción específica basado en competencias según perfil y servicio TH-F-35, el cual se encuentra documentado en cada proceso de la entidad; este formato hace referencia a la información específica de las funciones y/o actividades a desarrollar dentro de la Entidad, profundizando en todo aspecto relevante del cargo, mediante instrucciones claras, sencillas, completas sobre lo que se espera que haga, como lo puede hacer (o como se hace). Es una actividad que realizará el jefe inmediato y se realiza para todos los funcionarios recién vinculados o para aquellos que hayan sido reubicados de una dependencia a otra.

11.5. 5 Evaluación Del Desempeño

Con el fin que la evaluación del desempeño de los empleados públicos se realiza para los trabajadores de carrera administrativa a través del aplicativo EDL definido por la comisión nacional del servicio civil y los acuerdos de gestión de los gerentes públicos se realiza a través de la evaluación 360° definidos por la Función pública donde los resultados generen un impacto en el desempeño del funcionario se propenderá por que las evaluaciones inferiores a 85 de carrera administrativa deben implementar un plan de mejoramiento individual y de esta forma impactar también los resultados de la Institución. Todo lo anterior se realiza cada seis meses y la definitiva anualmente.

Adicional a lo anterior se diseño el Instructivo de competencias TH-INS-05, el cual define a quien le aplica la evaluación del desempeño y los criterios a tener en cuenta.

OTRAS ACTIVIDADES REALIZADAS POR EL ÁREA DE TALENTO HUMANO

1. Monitoreo y seguimiento del Sigep

Objetivo: Realizar el seguimiento al Sistema de Información y Gestión del Empleo Público – SIGEP, que le permita a E.S.E HUSRT cumplir con los parámetros establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) para la actualización del SIGEP como herramienta de gestión del empleo Público.

Actividades

- Verificar la depuración de la información de las Hojas de Vida de Empleados Públicos y de Contratistas mediante las acciones de: Activación de usuario, desvinculación de usuario, asociar y desasociar
- Incentivar a los funcionarios y contratistas mediante comunicado o circular, a mantener actualizada la hoja de vida en el aplicativo del DAFP.
- Verificar las actualizaciones y aprobar todas las hojas de vida, tanto de empleados públicos como de contratistas.
- Verificar el cumplimiento de la presentación de la declaración de bienes y rentas y conflictos de interés por parte de los servidores públicos y contratistas en los plazos estipulados por el DAFP.

2. Administración de nómina

El objetivo de la nómina es dar cumplimiento a los lineamientos para pago de nómina, Seguridad Social y Parafiscales de los empleados públicos, oficiales, supernumerarios, de la Planta Global de la entidad.

El procedimiento de la liquidación de nómina está documentado como TH-PR-20.

3. Expedición de certificaciones para bono pensional

El procedimiento de certificación para bono pensional se realiza con la herramienta de certificación electrónica entregada por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público en donde se suministra información oportuna y confiable para trámites pensionales solicitados por los ex servidores de la E.S.E, según directrices del Ministerio.

4. Cuotas partes pensionales

Las cuotas partes pensionales son el soporte financiero para la seguridad social en pensiones, estipulado en la Ley 100 de 1993 representando un

esquema de concurrencia para el pago y cobro de las cuotas partes pensionales a prorrata del tiempo laborado en las diferentes entidades o de las contribuciones efectuadas a favor de la entidad encargada de reconocer y pagar la pensión.

De acuerdo con las reglamentaciones legales a la institución le corresponde cumplir con las disposiciones establecidas para el pago y cobro de las cuotas partes pensionales el cual se describe en el procedimiento TH-PR-41.

5. Saneamiento de aportes patronales

Los Aportes Patronales son las sumas correspondientes a los recursos que las entidades territoriales y sus entes descentralizados, deben destinar como aportes patronales de los funcionarios del sector salud, cuya fuente de financiación inicialmente y de acuerdo con la Ley 60 de 1993 fue el situado fiscal y que en el marco de lo establecido en el artículo 58 de la Ley 715 de 2001, a partir de ese momento, la financiación está a cargo de los recursos del Sistema General de Participaciones de salud (SGP) y son giradas directamente por la nación a los fondos de pensiones y cesantías (AFP y AC), Administradoras de Riesgos Laborales (ARL) y a las Entidades Promotoras de Salud (EPS), a las cuales se encuentran afiliados los trabajadores.

6. Archivo de historias laborales

La oficina de talento humano es responsable por el archivo de historias laborales del personal activo y pensionados por parte del Hospital, de esta manera se da cumplimiento a los lineamientos establecidos por el Grupo de Gestión Documental para la conservación de archivos físicos y electrónicos, así como de la transferencia de dicha información.

El manejo de verificación, manejo, control y custodia de las historias laborales se realiza de conformidad al procedimiento TH-PR-05.

7. Situaciones administrativas

Las situaciones administrativas son circunstancias en las que se pueden encontrar los empleados públicos frente a la Administración durante su relación laboral.

Los empleados vinculados regularmente a la administración pueden encontrarse en las siguientes situaciones administrativas:

1. En servicio activo
2. En licencia
3. En permiso
4. En comisión
5. En ejercicio de funciones de otro empleo por encargo
6. Suspendido o separado en el ejercicio de sus funciones
7. En periodo de prueba en empleos de carrera
8. En vacaciones
9. En descaso compensado
10. Prestando servicio militar

La oficina de Talento Humano proyecta los actos administrativos de los servidores públicos de acuerdo con las situaciones administrativas que se presente con el fin de realizar el trámite pertinente, registrando cada una de ellas en la matriz TH-F-70.

La notificación oportuna de los actos administrativos, genera bienestar en los servidores, constituyéndose en un insumo para el procedimiento de nómina.

12. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

El programa estratégico de talento humano se medirá a través de los siguientes indicadores:

N o.	COMPONENTE	MANUAL O PROCEDIMIENTO	INDICADOR	Formula	Meta	Periodicidad
1	Planeación del Talento Humano	TH-M-07	Taza de cobertura Personal en misión Asistencial y administrativo	Número de personal contratado/Total de personal requerido*100	>80%	Trimestralmente
2	Bienestar Social	TH-PR-04	Porcentaje de cobertura bienestar	(Promedio de colaboradores que participaron en las actividades de bienestar/ Total de colaboradores(Planta, Consorcio, Tempolab))*100	>=60 %	Semestral
3	Capacitación y Formación	TH-PR-02	Porcentaje de cobertura capacitación	(Promedio de colaboradores que participaron en las actividades de capacitación/ Total de colaboradores(Planta, Consorcio, Tempolab))*100	>=60 %	Semestral
5			Cumplimiento del plan de capacitación institucional, Consolidado	Número de actividades del plan de capacitación institucional ejecutadas en el período/Total de actividades programadas en el periodo	>=90 %	Semestral
5			Porcentaje de satisfacción del desarrollo de los programas contenidos en el PEGITH	Sumatoria de respuestas positivas/Número total de preguntas	>=90 %	Semestral
6			% cumplimiento planes de formación	No. de Planes de formación que cumplen con indicador de eficacia/Total de planes de formación del período*100	>=60 %	Anual
7	Medición e intervención del clima laboral	TH-PR-37	Porcentaje de percepción positiva	Promedio de percepción positiva	>=80 %	Cada dos años

8	Inducción general	TH-PR-01	Cobertura <u>de inducción</u> general	(sumatoria del total de personas que ingresan a trabajar en el HUSRT que realizaron el ciclo completo de inducción general/Sumatoria total de personas que ingresan a trabajar en el período HUSRT.)*100	>=90 %	Trimestralmente
9	Inducción específica	TH-PR-01	Taza de <u>finalización de</u> inducción específica	(No. de empleados que completaron inducción específica/Sumatoria total de personas que ingresan a trabajar en el <u>período</u> empleados contratados en el período)*100	>=90 %	Trimestralmente
10	Re-inducción	TH-PR-01	Taza de <u>finalización de re-inducción</u>	(No. de empleados que completaron inducción re-inducción /No. de empleados contratados en el período)*100	>=90 %	Cada dos años
11	Integridad	Código de integridad	Cobertura en el diligenciamiento <u>del test</u> de percepción de integridad.	Número de colaboradores que contestaron <u>el test</u> del código de integridad /Número total de colaboradores de la institución	25%	Anual
12			Porcentaje de conocimientos adquiridos relacionados con el código de integridad	Sumatoria de <u>los test</u> que obtienen un puntaje igual o mayor al 60%/Total de test aplicados	>=60 %	Anual

Tabla 21. Seguimiento y medición

13. GLOSARIO:

- Competencias organizacionales: son aquellas que deben tener o desarrollar todos los trabajadores y aspirantes de la Entidad, para contribuir efectivamente al logro de la visión, misión y objetivos estratégicos de la misma.
- Competencias laborales: capacidad de una persona para desempeñar las funciones inherentes a su cargo de acuerdo con sus conocimientos, formación, destrezas, habilidades, valores, actitudes, aptitudes y experiencia.
- Competencias comportamentales: se refiere a las habilidades y destrezas de un individuo tales como: liderazgo, trabajo en equipo, comunicaciones interpersonales, creatividad, orientación al cliente, entre otras.

- Competencia por área o proceso transversal: competencias que dependen del proceso y/o área en las que vayan a ser aplicadas. Las áreas o procesos transversales son: compra pública, control interno, defensa jurídica, gestión documental, gestión financiera, gestión de servicios administrativos, gestión del talento humano, gestión tecnológica, planeación estatal y servicio al ciudadano del sector público (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021).
- Competencia laboral: se definen como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público (Decreto 815 de 2018, artículo 2.2.4.2).
- Competencia común: competencias inherentes al servicio público que debe acreditar todo servidor, independientemente de la función, jerarquía y modalidad laboral (Decreto 815 de 2018, artículo 2.2.4.8).
- Habilidades: Competencias para ejecutar una tarea específica que puede ser desarrollada por la experiencia (APA, 2020)
- Capacidades: Potencial de un individuo para desempeñarse en tareas físicas o cognitivas independientemente del contexto laboral (APA, 2020)
- Competencia por nivel: competencias que, como mínimo, deben establecer las entidades para cada nivel jerárquico de empleos. Cada entidad podrá adicionarlas con fundamento en sus particularidades (Decreto 815 de 2018, artículo 2.2.4.8).
- Conductas asociadas: corresponden a los comportamientos o indicadores conductuales que presenta una persona en relación con su entorno.
- Nivel jerárquico directivo: comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de dirección general, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos (Decreto 1083 de 2015, Capítulo 2).
- Nivel jerárquico asesor: agrupa los empleos cuyas funciones consisten en asistir, aconsejar y asesorar directamente a los empleados públicos de la alta dirección de la Rama Ejecutiva del orden nacional. (Decreto 1083 de 2015, Capítulo 2).
- Nivel jerárquico profesional: agrupa los empleos cuya naturaleza demanda la ejecución y aplicación de los conocimientos propios de cualquier carrera profesional, diferente a la técnica profesional y tecnológica, reconocida por la ley y que según su complejidad y competencias exigidas les pueda corresponder funciones de coordinación, supervisión y control de áreas internas encargadas de ejecutar los planes, programas y proyectos institucionales (Decreto 1083 de 2015, Capítulo 2).
- Nivel jerárquico técnico: comprende los empleos cuyas funciones exigen el desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas misionales y de apoyo, así como las relacionadas con la aplicación de la ciencia y la tecnología (Decreto 1083 de 2015, Capítulo 2).
- Nivel jerárquico asistencial: comprende los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores o de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de simple ejecución (Decreto 1083 de 2015, Capítulo 2).
- Empleado: Persona con vinculación directa con la E.S.E a través de Acta de posesión y por lo cual se recibe un salario.
- Colaboradores: Son las personas vinculadas a la E.S.E Hospital Universitario San Rafael de Tunja mediante cualquier forma de contratación y que prestan servicios para la E.S.E Hospital Universitario San Rafael de Tunja y por la cual reciben un salario u honorarios.
- Terceros: Es un proveedor de servicios o insumos que tiene que ver con la prestación del servicio o el desarrollo misional del hospital. Que regularmente tiene una presencia activa en la institución y que puede afectar la calidad del servicio que se presta. Los terceros son clasificados en 3 grupos: Asistenciales, Administrativos y de Apoyo.
- Personal en formación: Estudiantes en proceso de formación técnica, tecnológica, profesional y pos-grado, vinculados a través de convenios entre la institución educativa y el hospital. No tienen vinculación laboral, y su permanencia en la institución hace parte a lo definido en su proceso de formación en concordancia al nivel que adelanta.
- Colaborador: Son las personas vinculadas a la E.S.E Hospital Universitario San Rafael de Tunja mediante cualquier forma de contratación y que prestan servicios para la E.S.E Hospital Universitario San Rafael de Tunja y por la cual reciben un salario u honorarios.

14. DOCUMENTOS SOPORTE O ANEXOS

- o TH-PR-01 Programa de inducción y re inducción v9
- o TH-PR-02 Plan institucional de capacitación v12
- o TH-PR-04 Plan de bienestar institucional v8
- o Reporte Resultados FURAG
- o Autoevaluación MIPG
- o Manual Operativo MIPG versión 3 Diciembre de 2019- DAFP

15. BIBLIOGRAFÍA

- o Guía de Salario Emocional, Grupo de Gestión Humana, Abril de 2018, DAFP
- o Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020-2030, marzo de 2020, DAFP
- o Plan Nacional de Bienestar 2020-2030, DAFP
- o Matriz de Gestión estratégica del Talento humano, DAFP
- o Guía de Administración Pública - ABC de situaciones administrativas, DAFP, Versión 1 Julio de 2017

CONTROL DE CAMBIOS			
VERSIÓN	FECHA	ELABORÓ	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO

01	20/04/2018	Laura Yaneth Buitrago Osias Valencia Perea	Versión Original
02	14/10/2020	Laura Yaneth Buitrago	Actualización Plan Desarrollo 2020-2024
03	22/09/2021	Laura Yaneth Buitrago	Se agrega Numeral 12.13 Construyendo en familia para trabajar con el alma Se ajustan indicadores del numeral seguimiento y medición Se adiciona Numeral 13.1. medición por vigencias. Se ajusta nombre indicador c.
04	29/08/2022	Laura Yaneth Buitrago	Se ajusta la periodicidad de los indicadores del programa. Se elimina el indicador de Buen Trato.
05	26-05-2023	Laura Yaneth Buitrago	Se actualiza el documento en su totalidad Se agregan indicadores de clima laboral y plan de formación
06	23/01/2025	Laura Yaneth Buitrago	Se ajusta todo el plan de conformidad a mesas de trabajo con Asesores de Acreditación

Elaboró	Revisión Técnica	Socialización	Revisión General	Aprobó
Nombre: Laura Yaneth Buitrago Gualteros Cargo: Profesional Especializado.	Blanca Nelly Castiblanco Sierra Apoyo a Gestión por Procesos	Laura Yaneth Buitrago Gualteros Profesional Universitario Blanca Nelly Castiblanco Sierra Apoyo a Gestión por Procesos	Oscar Argelio Cely Avila Subgerente Administrativo y Financiero	German Francisco Pertuz Gonzalez Gerente

ESTE DOCUMENTO ES PROPIEDAD INTELECTUAL DE LA ESE HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN RAFAEL DE TUNJA, SU REPRODUCCIÓN ESTARÁ DADA A TRAVÉS DE COPIAS AUTORIZADAS.