

Diseño Plan de Mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano en la empresa
prestadora de servicios de salud E.S.E CAMU MOÑITOS

Luis Manuel Barrios Ospino

Proyecto de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial

Director

Ana Mireya Cuadros Rojas

Magister en Administración de Empresas

Tutor

Jairo Álvarez Gómez

Administrador de Empresas

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2024

Dedicatoria

Dedico en primera instancia estancia este proyecto a Dios, mi familia y demás seres queridos, los cuales gracias a su infinito apoyo y amor incondicional han sido ese motor de impulso para llegar a donde estoy. El poder saber que cuento en mi vida con personas tan importantes que están ahí para respaldarme y darme voces de aliento y motivación, sus gestos, consejos fueron y serán de mucha ayuda en mi crecimiento profesional. Este trabajo no solo refleja el esfuerzo entregado por mí, sino que enmarca también la apreciada contribución de todos aquellos que me rodean. Este logro se lo dedico a cada uno de ustedes, les estaré siempre netamente agradecido.

A Dios por darme ese discernimiento y sabiduría como se lo dio a su hijo Salomón en cada uno de los momentos en los que lo necesité en el cumplimiento de esta gran meta.

A mis padres por su infinito amor y apoyo incondicional. Su presencia en cada momento de mi vida es la que me ha llevado a este punto en el que estoy ahora, cada palabra de aliento y apoyo me han formado en quien soy ahora.

A mis demás familiares y amigos, gracias por la dedicación y ayuda que me brindaron fueron fundamentales, durante el tiempo de realización de este proyecto aprendimos juntos, se trabajó arduamente y sobre todo se sintió el apoyo mutuo en cada etapa en que los necesité.

Agradecimientos

Agradezco a Dios y a la vida por haberme permitido poder construir este proyecto de grado con dedicación y esfuerzo. A mi padre y a mi madre por brindarme la confianza y creer en mi en cada etapa y momento de mi vida. A mis profesores del colegio en especial a mi docente de matemáticas que en su momento me instruyó en lo hermoso de esta carrera. A mi tía quien incansablemente me ha brindado palabras de aliento. Y a todos mis demás familiares que depositaron la confianza en mí y en mi proceso de formación.

A mis compañeros de clases y amigos que de alguna forma tuvieron una influencia positiva en mí de manera personal como profesional.

A mi profesora Ana Mireya Cuadros Rojas por su valioso aporte y colaboración en la dirección del trabajo de grado. Gracias por su acompañamiento y disposición de cada uno de sus conocimientos, asimismo, por la asesoría oportuna y sus sugerencias durante el desarrollo de este trabajo, su guía fue de mucha ayuda para alcanzar este logro.

A la Universidad Industrial de Santander y en específico a la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, debido a que a través de sus espacios de formación me permitió convertirme en el profesional que soy.

A mi tutor Jairo Álvarez Gómez y a la empresa E.S.E CAMU MOÑITO por haberme brindado el apoyo necesario en cuanto a la realización de este proyecto de grado.

También dar gracias a cada uno de mis docentes, por sus enseñanzas y la gran disposición en la transmisión de su conocimiento.

Tabla de Contenido

Introducción	14
1. Generalidades del Proyecto	17
1.1 Planteamiento del Problema	17
1.2 Objetivos	18
1.2.1 Objetivo General	18
1.2.2 Objetivos Específicos	18
1.3 Alcance	19
2. Generalidades de la Empresa	20
2.1 Identificación de la Empresa	20
2.2 Información general de la Empresa	20
2.3 Misión	20
2.4 Visión	21
2.5 Localización	21
2.6 Logo de la Empresa	22
2.7. Mapa de Procesos	22
2.8 Estructura Organizacional	23
2.9. Portafolio de Servicios	23
3. Marco de Referencia	26
3.1 Marco de Antecedentes	26
3.2 Marco Teórico	28
3.2.1 Talento Humano	28
3.2.2 Gestión del Talento Humano	28

3.2.3 Organización Y Planificación Del Área De Gestión Humana	29
3.2.4 Planeación Estratégica de la Gestión del Talento Humano	30
3.2.5 Política del Área de Gestión de Talento Humano	30
3.2.6 Marco Legal	30
3.2.7 Análisis y Diseño de Cargos	30
3.2.8 Incorporación Y Adaptación De Las Personas A La Organización.....	31
3.2.9 Requisición y Reclutamiento	31
3.2.10 Selección de Personal	31
3.2.11 Contratación	32
3.2.12 Socialización e Inducción	32
3.2.13 Compensación y Estructura Salarial.....	32
3.2.14 Incentivos y Beneficios.....	32
3.2.15 Higiene y Seguridad Industrial.....	33
3.2.16 Calidad de Vida Laboral	33
3.2.3 Clima Organizacional	33
3.2.18 Capacitación y Entrenamiento	33
3.2.19 Desarrollo Profesional, Planes de Carrera	33
3.2.20 Evaluación de Desempeño	34
3.2.21 Cesación y Ruptura Laboral.....	34
3.2.22 Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).....	34
3.2.23 Indicadores de Gestión	36
3.2.24 Diagnóstico Inicial.....	36
4. Metodología	37

4.1 Acercamiento Inicial	37
4.2 Diagnóstico Inicial de los Procesos.....	37
4.3 Formulación de un Plan de Mejoramiento.....	38
4.4 Implementación de Propuestas	38
4.5 Diseño e Implementación de un Sistema de Indicadores de Gestión.....	39
4.6 Creación e Implantación de Herramientas Ofimáticas	39
4.7 Divulgación de los resultados obtenidos con el Nivel Directivo y Personal del Proceso	39
5. Diagnóstico Inicial	39
5.1 Metodología del Diagnóstico	39
5.2 Desarrollo del Diagnóstico	40
5.2.1 Revisión Conceptual.....	40
5.2.2 Análisis preliminar de la organización	48
5.2.3 Caracterización del personal de planta de la entidad	49
5.2.4 Revisión Documental	50
5.2.5 Aplicación del Primer Instrumento de Evaluación y Entrevista	52
5.2.6. Aplicación del Segundo Instrumento de Evaluación, Autodiagnóstico del MIPG	54
5.2.7 Análisis de Información.....	57
5.2.8. Conclusiones del diagnostico	84
6. Plan de Mejoramiento	86
7. Aplicación de las Propuestas	89
7.1 Selección de las Propuestas	90
7.2 Plan de acción y Sistema de Indicadores.....	90
7.3 Puesta en Marcha	92

7.3.1 Propuesta 5, Actualizar el Manual de Funciones del Departamento de Talento Humano. ..	92
7.3.2 Propuesta 3, Documentación de los Procesos Iniciando por los más Importantes.	93
7.3.3 Propuesta 16, Verificar y Actualizar la Información del SIGEP al menos 1 vez a la semana.	93
7.3.4 Propuesta 2, Complementación del Sistema de Indicadores para las Acciones y Estrategias Evaluadas por el MIPG	93
7.4 Resultados.....	94
7.4.1 Propuesta 5, Actualizar el Manual de Funciones del Departamento de Talento Humano. ..	94
7.4.2 Propuesta 3, Documentación de los procesos iniciando por los más importantes.	94
7.4.3 Propuesta 16, Verificar y Actualizar la Información del SIGEP al menos 1 vez a la semana.	95
7.4.4 Propuesta 2, Complementación del Sistema de Indicadores para las Acciones y Estrategias Evaluadas por el MIPG	96
8. Herramientas Ofimáticas	97
8.1 Herramienta para el Diagnostico del Estado Actual de la Gestión Talento Humano	98
8.2 Herramienta para la Aplicación de Filtros y Control dentro de los Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal.....	99
9. Socialización.....	101
10. Conclusiones	101
11. Recomendaciones.....	104
Referencias Bibliográficas.....	106

Lista de Tablas

Tabla 1 Cumplimiento de objetivos	15
Tabla 2. Macroprocesos y subprocesos de la Gestión del Talento Humano	28
Tabla 3. Caracterización del personal de planta	49
Tabla 4. Documentación E.S.E CAMU MOÑITOS	51
Tabla 5 Criterios de calificación en instrumento de evaluación de macroprocesos	53
Tabla 6 Rango de calificación en instrumento de evaluación de macroprocesos.....	53
Tabla 7 Consolidado calificación de los subprocesos.....	64
Tabla 8 Comparación macroprocesos evaluados	80
Tabla 9 Plan de mejoramiento	87

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Localización E.S.E CAMU DE MOÑITOS</i>	21
Figura 2 <i>Logo de la E.S.E CAMU DE MOÑITOS</i>	22
Figura 3 <i>Mapa de procesos de la E.S.E CAMU DE MOÑITOS</i>	22
Figura 4 <i>Estructura organizacional E.S.E CAMU DE MOÑITOS</i>	23
Figura 5. <i>Metodología del diagnóstico</i>	40
Figura 6. <i>Modelo Integral de Planeación y Gestión (MIPG)</i>	41
Figura 7 <i>Control de cambios del documento MIPG</i>	41
Figura 8. <i>Los cinco macroprocesos de la gestión del talento humano</i>	45
Figura 9 <i>Evaluación para el macroproceso de organización y planificación</i>	54
Figura 10. <i>Calificación Autodiagnóstico</i>	55
Figura 11 <i>Porcentajes de cumplimiento de cada macroproceso</i>	61
Figura 12 <i>Porcentajes de cumplimiento organización y planificación</i>	62
Figura 13 <i>Porcentajes de cumplimiento incorporación y adaptación</i>	62
Figura 14 <i>Porcentajes de cumplimiento compensación, bienestar y salud</i>	63
Figura 15 <i>Porcentajes de cumplimiento desarrollo del personal</i>	63
Figura 16 <i>Porcentajes de cumplimiento relaciones con el empleado</i>	64
Figura 17. <i>Calificación por componentes</i>	68
Figura 18. <i>Calificación por componentes - Planeación Ingreso</i>	69
Figura 19. <i>Calificación por componentes - Ingreso Desarrollo</i>	70
Figura 20. <i>Calificación por componentes - Desarrollo Retiro</i>	72
Figura 21. <i>Calificación por componentes - Retiro</i>	76
Figura 22. <i>Calificación por rutas de creación de valor</i>	78

Figura 23. <i>Desagregación de las rutas de creación de valor</i>	78
Figura 24 <i>Resultados de las rutas de creación de valor</i>	79
Figura 25 <i>Ejemplo de plan de acción a corto plazo</i>	91
Figura 26 <i>Ejemplo del sistema de indicadores</i>	92
Figura 27 <i>Interfaz del SIGEP</i>	95
Figura 28 <i>Ejemplo de indicador para estrategia del MIPG</i>	96
Figura 29. <i>Resultados Herramienta para el Diagnostico del Estado Actual de la Gestión Talento Humano</i>	98
Figura 30. <i>Resultados Gráficos Herramienta para el Diagnostico del Estado Actual de la Gestión Talento Humano</i>	99
Figura 31 <i>Primera parte de la herramienta de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal</i>	100
Figura 32 <i>Tablas de la herramienta de Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal</i> ...	100

Lista de Apéndices

Apéndice A. Caracterización del Personal de Planta de la E.S.E CAMU MOÑITOS

Apéndice B. Revisión documental - E.S.E CAMU MOÑITOS

Apéndice C. Lista de Verificación Macroproceso y Subprocesos de la Gestión del Talento Humano

Apéndice D. Matriz GETH - E.S.E CAMU MOÑITOS

Apéndice E. Plan de mejoramiento para la gestión del talento humano- E.S.E CAMU MOÑITOS

Apéndice F. Sistema de indicadores para el plan de mejoramiento GTH - E.S.E CAMU MOÑITOS

Apéndice G. Manual de funciones departamento del talento humano - E.S.E CAMU MOÑITOS

Apéndice H. Documentación proceso de requisición DTH - E.S.E CAMU MOÑITOS

Apéndice I. Documentación proceso de reclutamiento DTH - E.S.E CAMU MOÑITOS

Apéndice J. Documentación proceso de selección DTH - E.S.E CAMU MOÑITOS

Apéndice K. Diagrama procesos de requisición DTH - E.S.E CAMU MOÑITOS

Apéndice L. Diagrama procesos de reclutamiento DTH - E.S.E CAMU MOÑITOS

Apéndice M. Diagrama procesos de selección DTH - E.S.E CAMU MOÑITOS

Apéndice N. Sistema de indicadores para el autodiagnóstico MIPG - E.S.E CAMU MOÑITOS

Apéndice Ñ. Herramienta para el Diagnostico del Estado Actual de la Gestión Talento Humano

Apéndice O. Herramienta para la Aplicación de Filtros y Control dentro de los Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal

Resumen

Título: Diseño Plan de Mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano en la empresa prestadora de servicios de salud E.S.E CAMU MOÑITOS*

Autor: Luis Manuel Barrios Ospino**

Palabras Clave: Gestión del talento humano, plan de mejoramiento, Modelo Integrado de Planeación y Gestión, Sistema de indicadores.

Descripción: Este proyecto de grado se enfoca en el diseño e implementación de un plan de mejoramiento para el proceso de gestión del talento humano en la empresa prestadora de servicios de salud E.S.E CAMU MOÑITOS, buscando alinear sus prácticas con los lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). La empresa hace parte del sector salud, operando desde hace 10 años como entidad del estado; cuenta con servicios de farmacia, odontología, consulta general, urgencia, laboratorios, entre otros. El objetivo general de este estudio es desarrollar estrategias efectivas para mejorar la eficiencia, equidad y calidad en la gestión del talento humano, contribuyendo así al mejoramiento integral de los servicios prestados. Para lograr esto, se realizó inicialmente un diagnóstico integral de las prácticas actuales de gestión del talento humano, identificando áreas de mejora y oportunidades de alineación con el MIPG. A partir de este diagnóstico, se formuló un plan detallado de mejoramiento, a corto, mediano y largo plazo. Se desarrolló e implementó un sistema de indicadores de gestión alineados con los objetivos del MIPG, permitiendo la evaluación continua del avance y el impacto de las mejoras implementadas. Finalmente, se ejecutaron actividades del plan a corto plazo. Este proyecto demuestra cómo una gestión del talento humano alineada con principios de eficiencia, equidad y calidad puede generar cambios significativos en la prestación de servicios de salud, evidenciando la importancia de un enfoque sistemático y estratégico en la mejora continua de los recursos humanos en el sector salud.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudio Industriales y Empresariales. Ingeniería Industrial. Director: Ana Mireya Cuadros Rojas. Magister en Administración de Empresas.

Abstract

Title: Design Improvement Plan for the Human Talent Management process at the healthcare service provider company E.S.E CAMU MOÑITOS.*

Author(s): Luis Manuel Barrios Ospino **

Key Words: Human talent management, improvement plan, Integrated Planning and Management Model, indicator system.

Description: This degree project focuses on the design and implementation of an improvement plan for the human talent management process at the health service provider company E.S.E CAMU MOÑITOS, aiming to align its practices with the guidelines of the Integrated Planning and Management Model (MIPG). The company is part of the healthcare sector, operating for 10 years as a state entity; it offers services such as pharmacy, dentistry, general consultation, emergency, laboratories, among others. The general objective of this study is to develop effective strategies to improve efficiency, equity, and quality in human talent management, thus contributing to the integral improvement of the services provided. To achieve this, an initial comprehensive diagnosis of the current human talent management practices was carried out, identifying areas for improvement and opportunities for alignment with the MIPG. From this diagnosis, a detailed improvement plan was formulated for the short, medium, and long term. A management indicator system aligned with the MIPG objectives was developed and implemented, allowing continuous evaluation of the progress and impact of the implemented improvements. Finally, short-term plan activities were executed. This project demonstrates how human talent management aligned with principles of efficiency, equity, and quality can generate significant changes in the provision of health services, highlighting the importance of a systematic and strategic approach to the continuous improvement of human resources in the healthcare sector.

* Degree Work

** Faculty of Physical-Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Industrial Engineering. Director: Ana Mireya Cuadros Rojas. Master's in Business Administration.

Introducción

Hablar de Talento Humano o dicho de una mejor manera de la Gestión del Talento Humano se ha vuelto hoy en día un tema muy fundamental para las organizaciones, debido a que la eficiencia y productividad de cualquier organización se mide en gran parte a través de su capital humano, por lo que resulta de mucha importancia contar con personal idóneo en cada área de la empresa, por ello, debe ser minuciosamente elegido, capacitado y supervisado, a su vez se debe contar con un espacio óptimo en el cual dicho personal se sienta realizado y cuente con las condiciones mínimas para poder realizar sus actividades de la mejor manera (a mayor comodidad más fluyen las cosas). La Gestión del talento humano en una empresa permite auspiciar el éxito y sostenibilidad de la mismas por múltiples razones como lo son: atraer a los profesionales más capacitados y retener a los empleados talentosos, lo cual fortalece la capacidad de la organización para competir en el mercado; facilitar el desarrollo y la mejora de las habilidades y capacidades de los empleados a través de capacitaciones, programas de formación y oportunidades de crecimiento profesional; asegurar que los empleados estén asignados a roles que se ajusten a sus habilidades, lo que lleva a un aumento en el rendimiento y la productividad; promover un ambiente de trabajo que fomente la creatividad y la innovación, lo que puede llevar a la generación de nuevas ideas y enfoques; y por último, contribuir a la creación de un ambiente de trabajo positivo, donde los empleados se sienten valorados.

E.S.E. CAMU MOÑITOS es una empresa prestadora de servicios de salud de baja complejidad perteneciente al estado con más de 8 años de trayectoria, siendo esta empresa conectora de la gran relevancia y ventaja que trae consigo gestionar el talento humano para lograr mayores eficiencias y productividad en sus procesos, ha permitido realizar en conjunto un plan de

mejoramiento el cual tiene como finalidad poder determinar las fortalezas, debilidades y oportunidades para mejorar; la implementación de este plan de acciones de mejoras, buscará un mayor rendimiento a nivel de atención al paciente y a su vez auspiciara en el cumplimiento de sus metas y objetivos institucionales.

Este proyecto de grado busca realizar una contribución en cuanto al proceso de Gestión del Talento Humano de la empresa E.S.E. CAMU MOÑITOS con el fin de proporcionar buenas herramientas y un apoyo en los subprocesos de la misma; el presente documento inicia con unas generalidades del proyecto, presentadas en el capítulo 1, continua presentando las generalidades de la empresa, posterior se construye el marco de referencia , incluyendo un marco de antecedentes y un marco teórico; en el capítulo 4 se presenta la metodología del proyecto, el desarrollo de la misma se inicia en el capítulo 5 con el diagnóstico inicial, luego en el capítulo 6 se sigue con el diseño del plan de mejoramiento, el cual es puesto en marcha en el capítulo 7; en el capítulo 8 se presentan las herramientas ofimáticas diseñadas y en el 9 se realizó la socialización final al departamento de talento humano de la empresa. Los capítulos finales contienen las conclusiones, recomendaciones y bibliografía.

En la Tabla 1 se relacionan los objetivos del proyecto y el capítulo en donde se dio cumplimiento a cada uno de ellos.

Tabla 1

Cumplimiento de objetivos

1. Realizar un diagnóstico integral de las prácticas actuales de gestión del talento humano en la empresa, identificando áreas	Capítulo 5
--	------------

de mejora y oportunidades de alineación con los lineamientos del MIPG.	
2. Formular un plan de mejoramiento al proceso evaluado a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico.	Capítulo 6 y Apéndice E
3. Implementar las mejoras que hayan sido evaluadas y aprobadas por la Gerencia de la empresa prestadora de servicios de salud E.S.E CAMU MOÑITOS.	Capítulo 7
4. Desarrollar e implementar un sistema de indicadores de gestión específicos, alineados con los objetivos del MIPG, que permitan medir el avance y el impacto de las mejoras en la gestión del talento humano de la empresa.	Apéndice F
Socializar con los directivos y el personal encargado del proceso, las mejoras implementadas para la continuidad de su aplicación.	Capítulo 9

1. Generalidades del Proyecto

1.1 Planteamiento del Problema

Gestionar el Talento Humano es una actividad de vital importancia en las empresas u organizaciones, ya que estas encaminan su plan de acción en posicionarse entre las mejores empresas y en la capacidad de ser sostenibles mediante un factor diferenciador y este se puede conseguir a través del capital humano (trabajadores), por lo cual se recomienda muchas veces a las organizaciones el atraer, motivar, desarrollar y retener a sus empleados implementando prácticas y procesos, para que así, ellos puedan contribuir de una manera más efectiva al logro de los objetivos de la organización; sin duda alguna los empleados son uno de los recursos más valiosos de una empresa y maximizar su potencial beneficia en gran manera al logro de los planes trasados.

La E.S.E CAMU MOÑITOS es una empresa del estado con ubicación en el departamento de Córdoba, específicamente el corregimiento de Moñitos, la cual se dedica a la atención de salud de primer grado; en concordancia con su Core, la empresa comprende la importancia que tiene su capital humano, ya que sin ellos no podría poder brindar una buena atención a sus pacientes desde el momento que entran a la empresa hasta el momento que salen. Así reconociendo lo fundamental que es el Proceso de Gestión del Talento Humano, los Jefes de Área y la Gerente mediante un análisis superficial, identificaron falencias se presentaban tales como: La falta de actualización de algunos documentos con vigencia para este año, el bajo desempeño de las funciones de algunos trabajadores, falencias en aspectos del desarrollo del personal como lo es en la parte de desarrollo personal y planes de carreras, como también en la parte de gestión de incentivos.

Dicho lo anterior, se puede evidenciar deficiencias en la gestión del talento humano en la empresa, por lo que mediante la realización del presente trabajo de grado se quiere llegar a generar

procesos estructurados con propuesta de valor que contribuyan a la formación de buenas prácticas de la Gestión el Talento Humano (Plan de mejoramiento que incluya el buen desempeño de los cargos, reclutamiento estructurado de personal, planes y como parte importante la medición del clima laboral).

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Desarrollar e implementar un plan de mejoramiento del talento humano, en concordancia con los lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), para elevar la eficiencia, equidad y calidad del proceso de talento humano en la empresa prestadora de servicios de salud E.S.E CAMU MOÑITOS.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico integral de las prácticas actuales de gestión del talento humano en la empresa, identificando áreas de mejora y oportunidades de alineación con los lineamientos del MIPG.
- Formular un plan de mejoramiento al proceso evaluado a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico.
- Implementar las mejoras que hayan sido evaluadas y aprobadas por la Gerencia de la empresa prestadora de servicios de salud E.S.E CAMU MOÑITOS.
- Desarrollar e implementar un sistema de indicadores de gestión específicos, alineados con los objetivos del MIPG, que permitan medir el avance y el impacto de las mejoras en la gestión del talento humano de la empresa.
- Socializar con los directivos y el personal encargado del proceso, las mejoras implementadas para la continuidad de su aplicación.

1.3 Alcance

El proyecto tiene como alcance la elaboración de un diagnóstico del estado actual de los procesos de gestión del talento humano de la empresa prestadora de servicios de salud E.S.E CAMU MOÑITOS en el cual se evalúan todos los macroprocesos involucrados en esta área tal como: organización y planificación, incorporación y adaptación de las personas a la organización, compensación bienestar y salud de las personas, desarrollo del personal, y relaciones con el empleado; además del diseño de un plan de mejoramiento del Sistema de Gestión del Talento Humano (realizado con base a los resultados del diagnóstico), en el cual se crea estrategias para reforzar y optimizar las falencias encontradas, así como identificando áreas de mejora y oportunidades de alineación con los lineamientos del MIPG; también se incluye la implementación de las mejoras, que fueron evaluadas y aprobadas por la Gerencia de la empresa, del plan de mejoramiento; para gestionar la ejecución del plan se diseñó un sistema de indicadores de gestión que midan las mejoras implementadas.

Todo ello se realizó con el fin de elevar la eficiencia, equidad y calidad del proceso de talento humano en la empresa. Dentro de los resultados entregados a la empresa se encuentran el manual de funciones y perfiles de cargo actualizados, documentación requerida para el mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano, procedimiento de orientación al personal y herramientas ofimáticas de apoyo a la dependencia de Talento Humano.

2. Generalidades de la Empresa

2.1 Identificación de la Empresa

E.S.E CAMU MOÑITOS es una empresa perteneciente al sector de la salud la cual opera desde el 15 de diciembre de 2014 como entidad del estado; cuenta con servicios de farmacia, odontología, consulta general, urgencia, laboratorios, etc.

2.2 Información general de la Empresa

Nombre de la Entidad: E.S.E. CAMU MOÑITOS

Nit: 812.003.455-7

Dirección: Carrera 3 # 23 C11 Moñitos - Córdoba

Ciudad: Moñitos - Córdoba

Teléfono: 7608517 - 3106932711

Fax: 7608517

Correo electrónico: esecamumonitos@gmail.com

Representante Legal: Yulis Paola Fuentes Cuadrado

Actividad a la que se dedica la empresa: Prestación de servicios de salud de baja complejidad

Número de cargos: 20

Número de empleados directos: 19

Número de empleados indirectos: 133

2.3 Misión

“Somos una empresa social del estado que brinda asistencia médica integral, garantizando la seguridad del usuario, con servicios integrales de salud en el primer

2.6 Logo de la Empresa

Figura 2

Logo de la E.S.E CAMU DE MOÑITOS

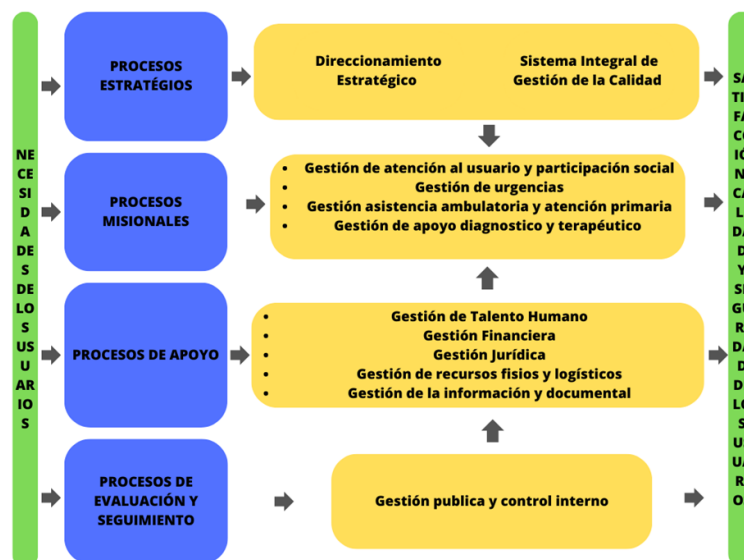


2.7. Mapa de Procesos

El mapa de procesos de la E.S.E. CAMU DE MOÑITOS (Figura 3) cuenta con procesos estratégicos, procesos misionales, procesos de apoyo, y procesos de evaluación y seguimiento.

Figura 3

Mapa de procesos de la E.S.E CAMU DE MOÑITOS

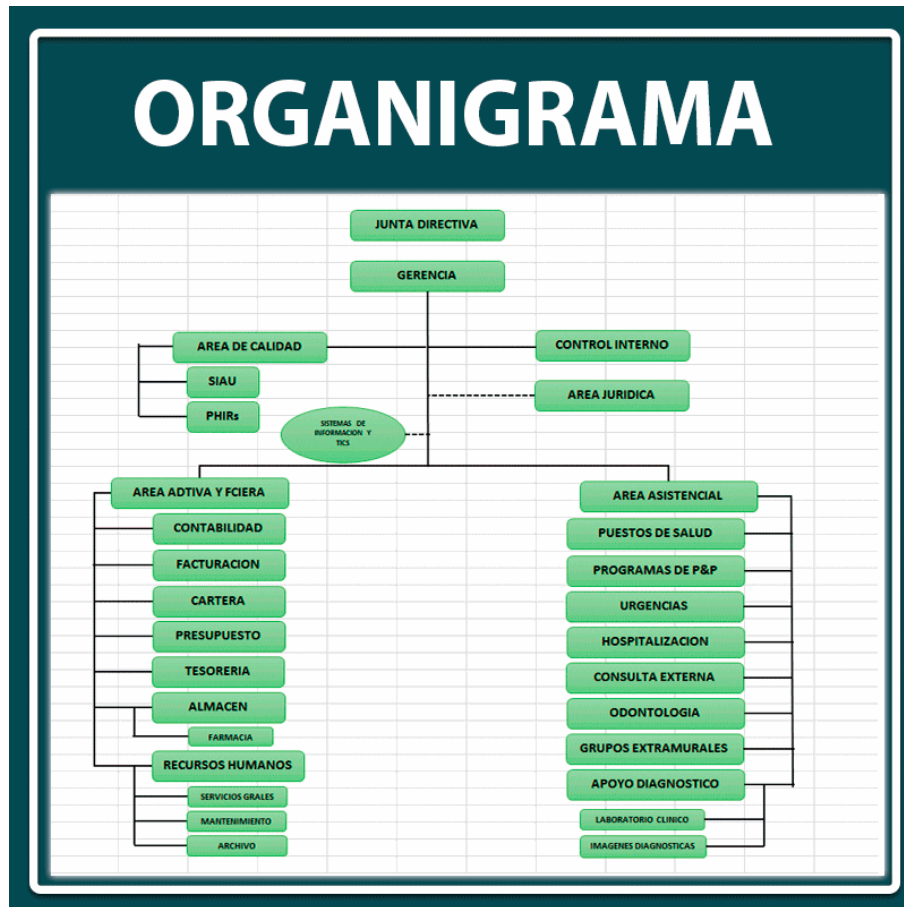


2.8 Estructura Organizacional

A continuación, se presentará la distribución jerárquica de la empresa

Figura 4

Estructura organizacional E.S.E CAMU DE MOÑITOS



2.9. Portafolio de Servicios

Las áreas y los servicios ofertados por la empresa E.S.E CAMU DE MOÑITOS son:

Farmacia: servicios de medicamentos para pacientes hospitalizados.

Consulta General: para pacientes ambulatorios; comprende la entrevista inicial, la anamnesis y el examen físico para evaluar el estado de salud del paciente, el diagnóstico

presuntivo, la orden de estudios diagnósticos, y el tratamiento de la patología encontrada. Tipos de consultas:

- Consulta médica general
- Atención en programas de control: Diabetes, Hipertensión arterial, TBC.
- Atención en programas de crecimiento y desarrollo: Control Prenatal, Crecimiento y Desarrollo, VIH, Planificación Familiar

Odontología: Sesiones personalizadas entre el personal de servicio de salud oral y el usuario. Servicios:

- Examen clínico completo por primera vez.
- Consulta de Urgencias
- Obturaciones con fotocurado, auto curado y amalgama.
- Reconstrucciones de ángulos incisales y tercio inicial.
- Exodoncias.
- Tratamientos de conductos.
- Detartraje
- Aplicación de sellantes.
- Control de placas bacterianas
- Instrucción en higiene oral

Urgencias: La E.S.E CAMU ofrece una atención inmediata personalizada entre el paramédico, el médico y el paciente en la que se realiza interrogatorio, examen físico y se establece un diagnóstico presuntivo o definitivo y se define una conducta. Servicios:

- Consulta Médica de urgencias.
- Sala de curaciones e inyecciones

- Terapia respiratoria
- Sala de sutura
- Servicios de Observación hombres – mujeres – pediatría
- Electrocardiograma – monitor signos vitales
- Glucómetro
- Transporte asistencial básico.

Laboratorio Clínico: Toma de muestra y realización de los siguientes exámenes clínicos:

- Ácido Úrico
- Albumina Sérica
- Amilasa
- Asto
- Antígenos Febriles (Reacción De Widal)
- Bun
- Baciloscopia (Bk)
- Bilirrubina
- Colesterol Total
- Colesterol Hdl
- Creatinina
- Ck
- Ck Mb
- Coprologico
- Coprologico Dirigido
- Coombs Directo

- Coombs Indirecto
- Depuración De Creatinina En 24 Horas
- Extendido De Sangre Periférica (E.S.P)
- Flujo Vaginal
- Factor Reumatoideo (Ra Test)
- Glucosa (Glicemia)

3. Marco de Referencia

3.1 Marco de Antecedentes

Mediante una revisión bibliográfica que tenía como objetivo encontrar proyectos de grados enfocados en la Gestión del Talento Humano, se lograron identificar en la base bibliografía de la Universidad Industrial de Santander (UIS) los siguientes proyectos de grados enfocados en la temática mencionada:

En primera instancia se tiene como trabajo de referencia el proyecto realizado por Juan Sebastián Domínguez Ramírez titulado Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano en Shalom “Casa de Paz”, entre sus acciones realiza un diagnóstico basado en las siguientes etapas: Revisión conceptual, análisis preliminar de la empresa, revisión documental, entre vista, aplicación de cuestionario a trabajadores, aplicación de instrumentos de evaluación del nivel de cumplimiento de GTH, análisis de la información y conclusiones, esto con el fin de obtener un conocimiento completo de estado actual de la empresa que le permita poder identificar y analizar las debilidades y oportunidades que esta posee de mejorar en cuanto al Proceso de Gestión del Talento Humano.

El proyecto que se menciona anteriormente para este caso sirvió como apoyo para la ejecución del proyecto actual, debido a que aporta ideas y un debido proceder en cuanto al ideal proceso de un diagnóstico inicial para una entidad u organización.

Como otra referencia tenemos a María Camila Pereira Buenahora con su proyecto de grado titulado “Mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano en la empresa GEODIP Construcciones S.A.S.”, plantea la creación e implantación de una herramienta ofimática que sirve para la identificación del nivel de cumplimiento de la empresa en cuestión de los Procesos de la Gestión del Talento Humano la cual podía adicionalmente permitir realizar un análisis de las falencias y como se podría hacer para mejorar en ellas.

Se relaciona mucho con este proyecto de grado debido a la similitud que se tiene en la forma de analizar mediante la utilización de herramientas ofimáticas el estado actual de la empresa en cuanto al cumplimiento de los Procesos de la Gestión del Talento Humano que a fin de cuentas estas herramientas permiten realizar análisis exhaustivos en cuanto a la implementación de mejoras en la empresa ayudando al cumplimiento de sus ideales y plan de acción.

Para finalizar, y no siento menos importante referenciaremos el proyecto de grado titulado: “Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano en la Alcaldía de el Carmen de Chucurí” el cual pertenece a Jenny Alexandra Nova Gil, este proyecto entre sus aportes renta una buena esquematización y descripción en cuanto a los objetivos trazados, las actividades a realizar y los resultados a entregar que sin duda alguna son una de las partes más importante de un proyecto.

En similitud con el actual proyecto de grado se puede observar que se trata de seguir una similitud en la forma de describir ciertos aspectos en la construcción de la ficha y el plan debido a que al haber sido un trabajo de grado aprobado y terminado nos puede brindar la confianza de que todos los procesos, actividades y temáticas desarrolladas en el están muy bien esquematizadas.

3.2 Marco Teórico

3.2.1 *Talento Humano*

La definición de "talento humano" hace referencia al conjunto de habilidades, conocimientos, competencias y potencialidades de las personas que forman parte de una organización. Se centra en reconocer y aprovechar los recursos humanos como un componente estratégico para el éxito de la empresa. (Chiavenato, 2009).

3.2.2 *Gestión del Talento Humano*

La gestión de recursos humanos se refiere a la implementación de actividades y principios destinados a establecer relaciones humanas dirigidas por la gestión. Estas actividades incluyen contratación, capacitación, evaluación del desempeño, gestión de compensaciones, promoción de un entorno de seguridad para los empleados, gestión ética y justa, reducción de errores de contacto y logro de objetivos organizacionales a través de las personas. (Dessler y Varela, 2011).

La Gestión del Talento Humano está compuesto por macroprocesos los cuales son 5 y cada uno de ellos cuenta con subprocesos. (García, Vargas y Ocampo, 2011).

Tabla 2

Macroprocesos y subprocesos de la Gestión del Talento Humano

Macroprocesos	Subprocesos
Organización Y Planificación Del Área De Gestión Humana	Planeación estratégica Políticas del área Marco legal Análisis y diseño de cargos

Incorporación Y Adaptación De Las Personas A La Organización	Requisición y reclutamiento Selección de personal Contratación Socialización e inducción
Compensación, Bienestar Y Salud De Las Personas	Compensación y estructura salarial Incentivos y beneficios Higiene y seguridad industrial Calidad de vida laboral
Desarrollo Del Personal	Capacitación y entrenamiento Desarrollo profesional, planes de carrera Evaluación del desempeño Monitoreo
Relaciones Con El Empleado	Negociación colectiva y pacto colectivo Relaciones con el sindicato Cesación y ruptura laboral

3.2.3 Organización Y Planificación Del Área De Gestión Humana

La Organización y Planificación del Área de Gestión Humana se refiere al diseño y la implementación de estrategias, políticas y procedimientos que permiten administrar eficazmente el capital humano dentro de una organización. Esta área se encarga de gestionar aspectos clave relacionados con el personal, como la selección, contratación, formación, desarrollo, evaluación del desempeño, compensación, y el mantenimiento de un ambiente laboral saludable y productivo.

(Gómez et al., 2016)

3.2.4 Planeación Estratégica de la Gestión del Talento Humano

Se refiere al proceso mediante el cual una organización anticipa y planifica sus necesidades futuras de talento humano con el fin de alinear dichas necesidades con los objetivos estratégicos de la organización a largo plazo. Esto implica identificar las habilidades y competencias necesarias, así como también desarrollar estrategias para reclutar, retener, desarrollar y gestionar el talento de manera efectiva. (Alles, 2019)

3.2.5 Política del Área de Gestión de Talento Humano

Se refiere al conjunto de principios, directrices y procedimientos establecidos por una organización para guiar la administración y el manejo efectivo del recurso humano. Estas políticas abarcan aspectos como reclutamiento, selección, contratación, capacitación, desarrollo profesional, evaluación del desempeño, compensación y beneficios, así como también normativas relacionadas con el clima laboral y las relaciones entre empleados y empleadores. (Alles, 2019)

3.2.6 Marco Legal

Conjunto de normas legales, que determina los requisitos mínimos que debe cumplir el empleador, garantizando los derechos del trabajador durante la relación laboral. (García, Vargas y Ocampo, 2011).

3.2.7 Análisis y Diseño de Cargos

Se refiere al proceso sistemático de dividir un trabajo en sus componentes básicos, como tareas y responsabilidades, para comprender mejor las características y requisitos del trabajo. Por otro lado, la planificación laboral implica la reorganización o creación de roles laborales para aumentar la eficiencia y productividad organizacional. (Gary Dessler, 2015).

3.2.8 Incorporación Y Adaptación De Las Personas A La Organización

Se refiere al proceso mediante el cual una organización facilita la integración exitosa de nuevos empleados a su entorno laboral. Este proceso incluye actividades como la orientación inicial, la presentación de la cultura organizacional, la asignación de responsabilidades y tareas específicas, así como también la provisión de apoyo y recursos necesarios para que los nuevos empleados se adapten rápidamente a su nuevo rol y entorno laboral. (Alles, 2019)

3.2.9 Requisición y Reclutamiento

Se refiere al proceso mediante el cual una organización identifica la necesidad de contratar nuevo personal para cubrir vacantes o satisfacer demandas laborales específicas, y lleva a cabo acciones para atraer a candidatos calificados para dichas posiciones. La requisición implica la solicitud formal de contratación de nuevos empleados, mientras que el reclutamiento implica la búsqueda y selección de candidatos que cumplan con los requisitos establecidos para el puesto. (Alles, 2019)

3.2.10 Selección de Personal

Se refiere al proceso sistemático mediante el cual una organización evalúa a los candidatos que han sido reclutados para un puesto específico, con el fin de identificar y elegir al individuo más adecuado para ocupar dicho puesto. Este proceso implica la aplicación de técnicas y herramientas de evaluación, como entrevistas, pruebas psicométricas, evaluaciones de habilidades y referencias laborales, con el objetivo de asegurar que el candidato seleccionado tenga las habilidades, competencias y características necesarias para desempeñarse de manera exitosa en el puesto. (Alles, 2019)

3.2.11 Contratación

Es el proceso por el cual una persona se compromete a prestar servicios en situación de adicción, arresto y aceptación de pago. (García, Vargas y Ocampo, 2011)

3.2.12 Socialización e Inducción

En el contexto organizacional se refiere al proceso mediante el cual una persona nueva en una organización se integra y adapta a la cultura, normas, valores, y estructura de la misma. La socialización implica el aprendizaje de las reglas no escritas de la organización y el desarrollo de relaciones con otros miembros del equipo, mientras que la inducción se centra en la orientación formal proporcionada por la organización para ayudar a los nuevos empleados a comprender sus roles, responsabilidades y expectativas laborales. (Alles, 2019)

3.2.13 Compensación y Estructura Salarial

Se refiere al conjunto de prácticas y políticas utilizadas por una organización para retribuir financieramente a sus empleados y establecer una estructura que determine los niveles de remuneración para diferentes roles y niveles dentro de la empresa. Esto incluye salarios, bonificaciones, beneficios y otras formas de compensación, así como la organización jerárquica y equitativa de los salarios en la empresa. (Martocchio, J.J. 2016)

3.2.14 Incentivos y Beneficios

El proceso de incentivos y beneficios es un complemento a la compensación salarial que tiene como objetivo motivar a los empleados a mejorar el desempeño a través de incentivos y crear apoyo a través de beneficios para motivar y retener a la fuerza laboral. (García Solarte, Murillo V., y González, 2011)

3.2.15 Higiene y Seguridad Industrial

Se refiere al conjunto de prácticas y medidas implementadas en el ambiente de trabajo para prevenir riesgos, proteger la salud y el bienestar de los empleados y garantizar un ambiente de trabajo seguro. La higiene industrial se centra en identificar y controlar los factores ambientales que pueden afectar la salud, mientras que la seguridad laboral se centra en prevenir accidentes y lesiones en el lugar de trabajo. (Heinrich, H. W., Petersen, D., & Roos, N, 1980)

3.2.16 Calidad de Vida Laboral

Blanch (2003), define la calidad de vida laboral como "el grado de satisfacción y bienestar físico, psicológico y social que las personas experimentan en su ocupación y entorno laboral".

3.2.3 Clima Organizacional

"El clima organizacional refleja el principal conjunto de emociones en una organización particular y significa la satisfacción de los empleados, tanto en los aspectos más técnicos del negocio y del trabajo, como en los aspectos emocionales y emocionales que se reflejan en sus relaciones con colegas, superiores. y clientes en general. (García Solarte, Murillo V., y González, 2011)

3.2.18 Capacitación y Entrenamiento

Carmona (2004), define la capacitación como "la generalidad de los esfuerzos que realiza una organización para impulsar el aprendizaje de sus trabajadores a corto plazo"

García (2008), plantea que "el entrenamiento es el proceso que se realiza para mejorar las habilidades y destrezas del empleado en el cargo que desempeña".

3.2.19 Desarrollo Profesional, Planes de Carrera

Chiavenato (2002), lo define como "un proceso relacionado con la formación y orientación futura, centrado en el crecimiento personal y futura carrera de los empleados".

3.2.20 Evaluación de Desempeño

Se define como un procedimiento estructurado y sistemático para medir, evaluar e influir en las características, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo con el fin de descubrir qué tan productivo es un empleado y si puede mejorar su desempeño futuro. (García Solarte, Murillo V., y González, 2011).

3.2.21 Cesación y Ruptura Laboral

Se refiere al proceso mediante el cual un empleado finaliza su relación laboral con una organización. (Cascio, W. F. 2010).

3.2.22 Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)

Este modelo fue establecido por la Función Pública (entidad del gobierno colombiano) y fue plasmado en un documento de política. El modelo dictamina el lineamiento que aplica a las entidades de orden nacional y territorial de Colombia para los procesos de planeación y gestión institucional. Este modelo gira en torno a siete dimensiones: Talento humano, Direccionamiento estratégico y planeación, Gestión por valores para resultados, Evaluación de resultados, Información y comunicaciones, Gestión del conocimiento y Control interno. (Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) - Glosario - Función Pública, s. f.)

El modelo entro en vigor mediante el decreto 1499 de 2017; el MIPG tiene como propósito “generar valor público, a través de la resolución de las necesidades de los ciudadanos.” (Gestión y Desempeño Institucional - Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2023)

Gestión del Talento Humano: “La gestión del talento humano, es el conjunto de lineamientos, decisiones, prácticas y métodos adoptados y reconocidos por la entidad, para orientar y determinar el quehacer de las personas que la conforman, su aporte a la estrategia institucional, el logro de las metas estratégicas y los resultados propuestos, su calidad de vida laboral y en general

el aporte de cada persona al cumplimiento de la planeación institucional, tomando en cuenta las responsabilidades inherentes a los cargos y las relaciones laborales que se generan en el ejercicio administrativo.” Pag 24

Direccionamiento estratégico y planeación: conjunto de prácticas, elementos e instrumentos que permiten a la entidad definir la ruta estratégica que guiará su gestión institucional, con miras a satisfacer a los ciudadanos a quienes dirige sus productos y servicios.

Gestión con valores para resultados: conjunto de prácticas, elementos e instrumentos que permiten a la entidad realizar las actividades que la conducen a lograr los resultados propuestos y materializar las decisiones plasmadas en su planeación institucional.

Evaluación de resultados: conjunto de prácticas, elementos e instrumentos que permiten a la entidad conocer los avances en la consecución de los resultados previstos en su marco estratégico y proceso de planeación institucional y las mejoras en la gestión, a través de las acciones implementadas para tal fin.

Información y la comunicación: dimensión articuladora del Modelo que permiten a las organizaciones vincularse con su entorno y le facilitan la ejecución de sus operaciones internas. Se hace énfasis en el enfoque transversal de la información y la comunicación frente a los demás componentes del Modelo, pues permite ampliar y profundizar en el uso y aprovechamiento de la información para los procesos internos de la entidad (toma de decisiones, elaboración de política pública, entre otros), así como la interacción con los ciudadanos (grupos de valor y grupos de interés).

Gestión del conocimiento y la innovación: dimensión transversal que impulsa la transformación de la información en capital intelectual para el Estado (activo principal para su

evolución), permite el desarrollo de acciones para compartir el conocimiento entre los servidores públicos, de manera que se optimice su interpretación, uso, apropiación y, además, construye una cultura de análisis y retroalimentación para el mejoramiento gubernamental. Así mismo, determina un esquema de adaptación diferenciado para las entidades públicas, con el cual pueden aprender de sí mismas y de su entorno de manera colaborativa, pedagógica y analítica, haciendo que se orienten continuamente a la generación de mejores productos y/o servicios para los ciudadanos.

Control Interno: conjunto de prácticas, elementos e instrumentos que permiten a la entidad contar con una serie de pautas o directrices que le ayudan a controlar la planeación, gestión y evaluación de las organizaciones, a fin de establecer acciones de prevención, verificación y evaluación en procura del mejoramiento continuo de la entidad, involucrando a todos los servidores que laboran en ella.

3.2.23 Indicadores de Gestión

Estos son indicadores cuantitativos que se utilizan para medir el desempeño de la organización y el logro de metas. Estas métricas proporcionan información esencial que permite a los líderes y gerentes medir el progreso, tomar decisiones informadas y ajustar estrategias para lograr objetivos específicos. Las métricas de gestión pueden abarcar diferentes áreas como finanzas, recursos humanos, operaciones, ventas, etc. (Niven, P. R, 2005).

3.2.24 Diagnóstico Inicial

Se refiere al proceso de recopilación y análisis de información para comprender el estado actual de varios aspectos de una organización, como la estructura, la cultura, los procesos, el desempeño, los recursos humanos y otros elementos clave. Este diagnóstico proporciona una visión integral que ayuda a identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas como

base para la formulación de estrategias y planes de mejora. (Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A, 2013).

4. Metodología

Para cumplir con los objetivos planteados en el proyecto de grado llamado: Diseño Plan de Mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano en la empresa prestadora de servicios de salud E.S.E CAMU MOÑITOS, inicialmente se realizó una revisión documental para la construcción de un marco de referencia, en donde se seleccionaron tres tesis de grado (ver capítulo 3) las cuales son: Domínguez (2020), Buenahora (2023) y Nova (2021), esto se hizo con el fin de tener un marco de antecedentes que brinden una perspectiva histórica y una orientación metodológica para la elaboración del proyecto.

posterior se estableció la metodología para la ejecución del proyecto, la cual consta de las siguientes fases:

4.1 Acercamiento Inicial

En esta fase se lleva a cabo visitas para realizar un primer acercamiento a la ejecución de los procesos, así como generalidades de la empresa tales como la conformación jerárquica; además se realiza una primera socialización del proyecto al gerente, jefes de área y trabajadores.

4.2 Diagnóstico Inicial de los Procesos

Esta fase inicia con una revisión conceptual, seguido de un análisis preliminar a la entidad (aspectos generales y operabilidad). Se continua con la caracterización del personal de planta de la entidad, esto en conjunto con el jefe de talento humano y el encargado de control interno, luego se realiza una revisión de los documentos de la empresa correspondientes al proceso de gestión

del talento humano. Posterior se aplicó a los cargos clave en la gestión del talento humano un instrumento evaluación basada en los macroprocesos propuestos por (García, Vargas y Ocampo, 2011) y con base a ella se realizó una entrevista al mismo tiempo, seguido con el mismo personal se aplica el autodiagnóstico suministrado por el Modelo Integral de Planeación y Gestión (MIPG), en el cual se construye la matriz GETH para poder identificar oportunidades de mejoras. Como punto final se realiza un análisis de toda la información recolectada y posteriormente se presentan conclusiones referentes al diagnóstico.

4.3 Formulación de un Plan de Mejoramiento

Basado en los resultados y conclusiones obtenidas en la anterior fase se procede a diseñar un plan con propuestas de mejoras al nivel estratégico el cual ayude a la mitigación de las principales falencias o debilidades identificadas y al aprovechamiento de las oportunidades de mejora. El plan de mejoramiento consta de un matriz en donde se presentan los problemas y falencias identificados con su respectiva propuesta de mejora, ello acompañado a unos resultados esperados. El plan de mejoramiento se complementa con un plan de acción en donde se especifican las acciones para cada propuesta, así como la programación, los recursos, encargados e indicadores asociados a las actividades, todo ello con el fin de una mejor gestión en la puesta en marcha del plan.

4.4 Implementación de Propuestas

Las propuestas se presentan a la alta dirección de la empresa para en conjunto definir cuáles de estas serán implementadas durante la duración y desarrollo del proyecto; esto basado en un sistema de criterios en donde se asigne un puntaje y una ponderación. Una vez seleccionadas se realiza su implementación de acuerdo con el plan de mejoramiento diseñado.

4.5 Diseño e Implementación de un Sistema de Indicadores de Gestión

En esta fase se desarrollan indicadores de gestión para medir plan de mejoramiento, tanto para las actividades específicas como para las propuestas en general.

4.6 Creación e Implantación de Herramientas Ofimáticas

En esta fase se realiza el diseño de herramientas ofimáticas las cuales serán implementadas dentro de la entidad con el objetivo de apoyar en la gestión de los macroprocesos y subprocesos de la GTH.

4.7 Divulgación de los resultados obtenidos con el Nivel Directivo y Personal del Proceso

En esta última fase se realizar a la empresa una socialización de los resultados de las mejoras implementadas y cumplimiento de los objetivos.

5. Diagnóstico Inicial

5.1 Metodología del Diagnóstico

La metodología que se implementó en el diagnóstico fue la sugerida por la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander, la cual está compuesta por 8 etapas (ver Figura 5); este diagnóstico permitió comprender el estado actual de la empresa identificando debilidades, falencias y fortalezas.

Figura 5*Metodología del diagnóstico***5.2 Desarrollo del Diagnóstico****5.2.1 Revisión Conceptual**

En este apartado se realiza una revisión bibliográfica acerca de los lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), los cuales son el marco referencial para las organizaciones gubernamentales en Colombia en la gestión de los procesos; así como una revisión teórica de los procesos que abarcan la gestión del talento humano.

En cuanto al Modelo Integral de Planeación y Gestión (MIPG) se encontró que este nace como iniciativa del gobierno nacional para guiar a los servidores públicos en el ejercicio de la gestión institucional, este modelo comenzó a implementarse a través del Decreto 1499 de 2017 (Función Pública, s. f.). El MIPG está compuesta por 7 dimensiones entre las que destaca el talento humano y a su vez, dentro sus objetivos hablan sobre el liderazgo, un buen ambiente laboral, la inclusión de la ciudadanía, entre otros. Es importante destacar que el MIPG tiene como enfoque a los ciudadanos, y esto se evidencia en su propósito de generar valor público, mediante la resolución de las necesidades de estos (Gestión y Desempeño Institucional - Ministerio de Ambiente y

Desarrollo Sostenible, 2023b). En la Figura 6 se muestra un resumen de lo que es el MIPG, allí se puede ver que la dimensión del talento humano es parte central del modelo.

Figura 6

Modelo Integral de Planeación y Gestión (MIPG)

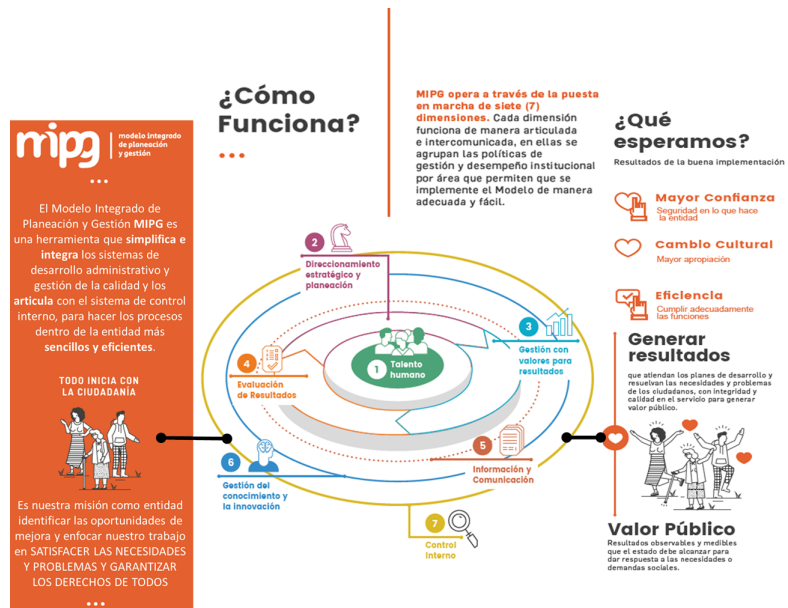


Figura 7

Control de cambios del documento MIPG



Control de Cambios al Documento

Fecha	Cambios Introducidos
Octubre de 2017 Versión 1	Versión Inicial del documento
Julio de 2018 Versión 2	Inclusión del Ministerio de Justicia y del Derecho y de la nueva política de gestión y desempeño, denominada Mejora Normativa Actualización de la información sobre los criterios diferenciales y de la Metodología de Medición del Modelo Ajustes de estilo, redacción y digitación
Diciembre de 2019 Versión 3	Ajuste a formato acorde con nueva imagen de Gobierno Actualización contenidos punto 3.6 Criterios Diferenciales Actualización descripción estructura del MECI y contenidos de las Gráficas 4 y 5
Marzo de 2021 Versión 4	Incorporación de la política 19. Compras y Contratación Pública Actualización contenidos sobre la Medición del Desempeño Institucional
Marzo de 2023 Versión 5	Ajuste a formato acorde con nueva imagen de Gobierno

En cuanto a su definición se encontró que:

“El Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG en su versión actualizada se define como un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio.” (Función Pública, 2023c, p. 18)

En cuanto a su propósito el documento del MIPG manifiesta que:

“El principal propósito de MIPG en su versión actualizada es su contribución al fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones, ya que se focaliza en las prácticas y procesos clave que ellas adelantan para convertir insumos en resultados, apuntando a transformar el Estado Colombiano, de un Estado legislativo a un Estado prestador de servicios (Sentencia C 826 de 2008).” (Función Pública, s.f. d).

En cuanto a sus dimensiones:

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) adopta una perspectiva integral de la gestión organizacional, incorporando dimensiones clave que agrupan políticas, prácticas y elementos con objetivos comunes, que son generales en todo proceso de gestión pero adaptables para ser aplicadas a cualquier entidad pública; algunas de estas dimensiones se derivan tanto de aspectos fundamentales del ciclo de gestión clásico PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) como de elementos específicos de la gestión pública, como la relación Estado-ciudadano. La gestión estratégica del talento humano se destaca como la esencia del modelo, mientras que el control interno dinamiza la gestión, y la información, comunicación y gestión del conocimiento actúan como sus elementos de articulación.

Gestión del Talento Humano: El modelo considera que el recurso humano es el activo más significativo en posesión de las organizaciones. Por ende, constituye un factor crucial para el éxito, siendo determinante en la gestión eficaz y en la consecución de resultados para abordar las necesidades y desafíos de los ciudadanos. El talento humano de una entidad está compuesto por todas las personas que prestan servicios, incluyendo tanto a gerentes y directivos públicos como a otros colaboradores que integran diversos grupos de trabajo.

Según el portal Función Pública, (s.f. d) El propósito de esta dimensión es proporcionar a las entidades públicas las herramientas necesarias para gestionar de manera efectiva su talento humano a lo largo del ciclo de vida del servidor público, abarcando las fases de ingreso, desarrollo y retiro. Esto se realiza conforme a las prioridades estratégicas de la entidad, las normativas vigentes en materia de personal y la garantía del derecho al diálogo social y a la concertación como principal método para resolver disputas laborales. Además, la dimensión promueve la integridad en el ejercicio de funciones y competencias de los servidores públicos, guiando el ingreso y desarrollo mediante el principio de mérito en la asignación de empleos, el desarrollo de competencias, la prestación del servicio, la aplicación de estímulos y el desempeño individual.

Medición del Modelo

La evaluación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) se realiza mediante la operación estadística denominada Medición del Desempeño Institucional (MDI). Su objetivo principal es proporcionar información que permita a las entidades realizar un diagnóstico de sus fortalezas y debilidades en términos de gestión y desempeño institucional. La MDI facilita un proceso de retroalimentación y mantiene un registro anual de los progresos, contribuyendo así a alcanzar eficazmente los objetivos establecidos por el Modelo. (Función Pública, s.f. d).

Esta medición se basa en el análisis de datos recopilados a través del Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión (FURAG), un cuestionario autodiligenciable en línea habilitado anualmente para la recolección de información. (Función Pública, s.f. d).

Herramientas de autodiagnóstico Política de Gestión Estratégica del Talento Humano GETH

El modelo brinda una herramienta autodiagnóstico para la gestión de la dimensión de la gestión del talento humano, la cual permite, a las entidades en donde se aplica el modelo, valorar el estado de cada una de las políticas de gestión y desempeño. Dicha herramienta está disponible para su descarga en el micrositio web del modelo (<https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/como-opera-mipg>), y se puede aplicar cuando cada entidad lo piense necesario, y no hay necesidad de hacer un reporte oficial ante Función Pública u otras instancias del gobierno o de organismos de control.

El modelo busca mediante la utilización de esta herramienta, que las organizaciones pueden evaluar su desempeño, identificar tanto sus puntos fuertes como sus áreas de mejora, y, lo más significativo, implementar acciones concretas dirigidas a lograr una mejora continua con el objetivo de alcanzar la excelencia. (Función Pública, s.f. d).

Respecto a los procesos, se realizó una búsqueda no estructurada en el motor Google Académico, allí se consultaron modelos como los propuestos por Idalberto Chiavenato “Gestión del Talento Humano” (2009), Administración de recursos humanos (2007) del mismo autor.

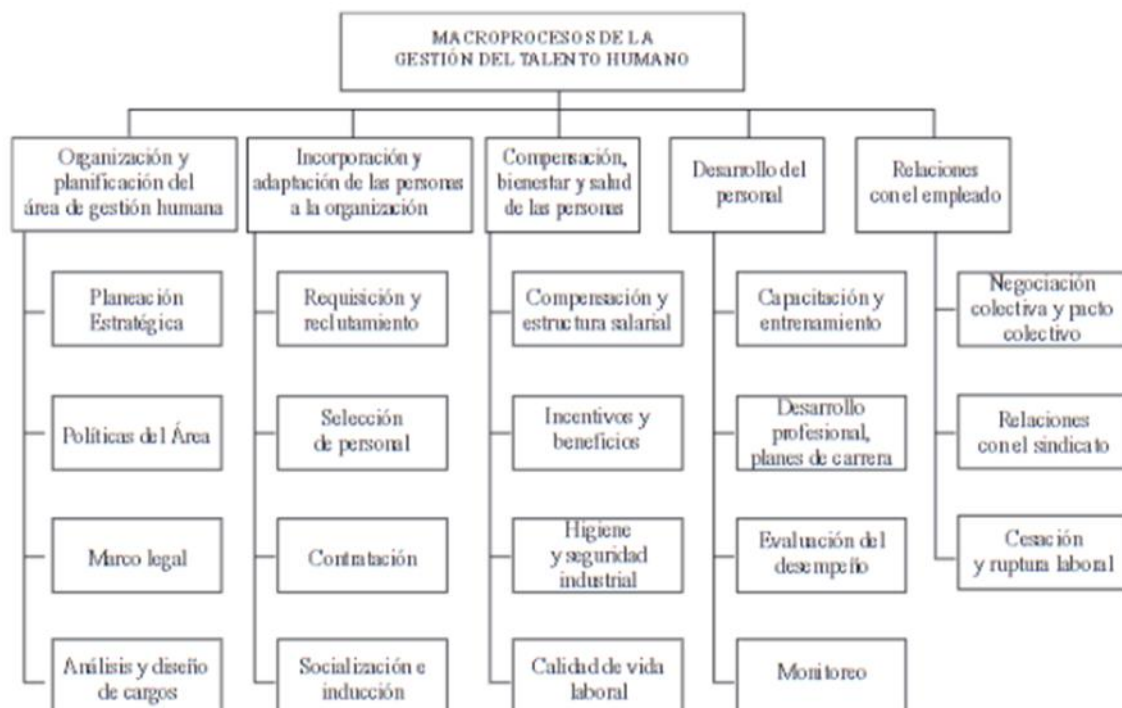
El modelo elegido para trabajar fue el propuesto por García, Vargas & Ocampo (2011), en su libro: los macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana, publicado por medio de la universidad del Valle, este modelo fue seleccionado por presentar una revisión teórica de distintos autores y un análisis de las agrupaciones de los procesos por ejes temáticos, factores

o procesos administrativos que se han realizado, todo ello orientado a las empresas colombianas, además se usó como marco teórico para el diseño desde un modelo de gestión del talento humano en la fundación ICOMSALUD IPS (Suárez et al., 2021) dicha entidad, al igual E.S.E CAMU MOÑITOS, hace parte del sector salud.

El modelo plantea la existencia de 5 macroprocesos de la gestión del talento humano (Figura 8) los cuales a su vez cuenta con subprocesos; estos macroprocesos se definieron según la interrelación que tiene los procesos entre ellos de forma secuencial, así como sus componentes y principales actividades.

Figura 8

Los cinco macroprocesos de la gestión del talento humano



Explicación de los macroprocesos

Organización y planificación del área de gestión humana.

La planificación estratégica del talento humano tiene como objetivo definir la cantidad y las capacidades necesarias del personal para alcanzar los objetivos organizacionales. Involucra un análisis de las capacidades en todos los niveles organizativos mediante un inventario de habilidades, así como la evaluación de vacantes actuales y previstas, expansiones o reducciones de personal, y planes para cambios, dotación, capacitación y desarrollo del personal. Este proceso permite identificar las fortalezas y debilidades de los individuos con miras a un objetivo específico.

Los autores destacan la importancia de la planificación del talento humano como una actividad fundamental. No solo garantiza la cantidad adecuada de personal, sino que también optimiza la estructura humana al determinar las calificaciones y competencias necesarias para los puestos presentes y futuros. El propósito es proporcionar a la organización, de manera oportuna, individuos calificados capaces de desempeñar tanto el trabajo operativo como el intelectual.

Incorporación y adaptación de las personas a la organización

El propósito fundamental de este macroproceso es asegurar que las personas que se unan a la organización no solo posean las habilidades y competencias requeridas para un puesto, sino que también se integren de manera fluida a la cultura, procesos y prácticas de la organización. Esto se logra a través de una serie de procesos que incluyen la requisición (identificación de necesidades y solicitud de nuevo personal) y el reclutamiento, la selección, la contratación, así como la socialización e inducción de los nuevos miembros. El objetivo final es que los nuevos empleados aporten valor desde el inicio de su empleo.

Compensación, bienestar y salud de las personas

Este macroproceso tiene como objetivo establecer un sistema de compensación que fomente la motivación y retención de los empleados en la organización, abordando no solo aspectos económicos, sino también el bienestar integral de los individuos. Incluye procesos como

los procesos de compensación y estructura salarial para determinar la compensación de cada empleado, la gestión de incentivos y beneficios adicionales, así como la implementación del sistema de higiene y seguridad industrial. Además, abarca la promoción de la calidad de vida en el trabajo, creando un entorno favorable para los empleados y contribuyendo a su sostenibilidad y permanencia en la organización.

Desarrollo del personal

Este macroproceso tiene como finalidad el manejo de la información y el progreso personal y profesional de los individuos dentro de la organización, buscando fomentar un sentido integral de desarrollo en cada persona. Incluye la capacitación y entrenamiento de los empleados, el desarrollo profesional y la planificación de carreras que permite el avance dentro de la organización. También abarca la evaluación y mejora del desempeño, así como un sistema de información y monitoreo de gestión humana que supervisa continuamente las actividades de los empleados. En esencia, este macroproceso busca mejorar todos los factores que influyen en la experiencia laboral del empleado.

Relaciones con el empleado

El propósito de este Macroproceso es preservar las relaciones laborales entre empleados y empleadores, enfocándose en que estas sean tanto legales como legítimas. Incluye la negociación colectiva y la interacción con sindicatos, si existen, así como la cesación o término laboral, que asegura la finalización legal de la relación entre el empleado y la organización.

La negociación, es uno de los procesos menos mencionados cuando se habla de la gestión humana, es un proceso crucial con diversas perspectivas. Chiavenato (2000) la considera un resultado de la estructura sindical y los intereses en juego, describiéndola como "el proceso de búsqueda del mejor resultado posible de aceptación de ideas, propósitos o intereses, de modo de

que las partes involucradas terminen la negociación consciente de que fueron escuchados". Carmona (2004) destaca la importancia de los contratos colectivos para estas negociaciones, los cuales son acuerdos que modifican normas legales o establecen beneficios extralegales entre la empresa y los trabajadores. Carmona clasifica estos contratos en convención colectiva, pacto colectivo y contratación sindical, cada uno con funciones específicas en el contexto de las relaciones laborales.

5.2.2 Análisis preliminar de la organización

La E.S.E. CAMU DE MOÑITOS es una empresa de índole público, esta empresa cuenta con Jefes encargos en las diferentes áreas y con su Gerente por lo cual se decidió realizar reuniones de carácter presencial en conjunto con la Gerente y el Jefe de Talento Humano, dichas reuniones permitieron adquirir información y documentación pertinente que facilitaron en medida el reconocimiento de la empresa como fue la misión, visión, política integral, portafolios de servicios, historia, información de los colaboradores. Esta información se presenta en el capítulo 2.

En la actualidad la empresa cuenta con 20 cargos para empleados de planta, sin embargo, solo hay 19 empleados directos, y en el cargo de planta faltante está asignado 1 empleado indirecto. Sumado a ello hay 132 empleados indirectos más, a los cuales se les aginan distintos turnos durante la jornada laboral dependiendo del cargo. Los niveles de cargo con los que cuenta la empresa son: personal directivo, asesores, profesionales, técnicos y personal asistencial los cuales pueden ser contratados según las siguientes formas: periodo fijo, libre nombramiento y remoción, encargo, inscrito en Carrera Administrativa, y nombramiento provisional.

El responsable del área de talento humano tiene como profesión administración de empresas, su nivel de educación es profesional y su jefe inmediato es la Gerente quien es médica.

5.2.3 Caracterización del personal de planta de la entidad

Con ayuda del jefe de Talento Humano y el responsable de Control Interno dentro de la empresa se realiza un perfil socio demográfico del personal que ocupa los 20 cargos de planta de la entidad con el fin de obtener información referente a Genero, Edad, Estado Civil, Estrato Social, Escolaridad, Tipo de contrato y Cargo (ver Apéndice A). los resultados de la caracterización se describen a continuación:

En la empresa hay 13 (65%) empleados de género masculino y 7 de género femenino (35%). Con relación a la edad, 30% se encuentran entre 21 a 30 años, 25% entre 31 a 40 años, 30% entre 41 a 50 años y 15% son mayores de 60 años. Según el estado civil la mayoría del personal se encuentra casado/a con un 75%, Al encontrarse la empresa en un corregimiento en vía de desarrollo suele manejarse y predominar la estratificación del 1 al 3 siendo de la siguiente manera un 55% estrato 1, 35% estrato 2 y 10% estrato 3. En cuanto a la escolaridad, tipo de contrato y cargo los resultados se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3

Caracterización del personal de planta

ESCOLARIDAD	Total	Porcentajes
No pude estudiar	1	5%
Educación Básica Primaria	0	0%
Educación Básica Secundaria	0	0%
Bachiller Académico	1	5%
Bachiller Técnico/Comercial	1	5%
Técnico	1	5%

Tecnólogo	0	0%
Universitario	16	80%
FORMA DE CONTRATO	Total	Porcentajes
Periodo Fijo	6	30%
Libre nombramiento y remoción	1	5%
Encargo	0	0%
Inscrito en Carrera Administrativa	1	5%
Nombramiento provisional	12	60%
CARGO	Total	Porcentajes
Directivo	2	10%
Asesor	0	0%
Profesional	11	55%
Técnico	1	5%
Asistencial	6	30%

5.2.4 Revisión Documental

Se lleva a cabo una revisión de la documentación de la empresa E.S.E CAMU MOÑITOS en colaboración del jefe de Talento Humano y el encargado de Control Interno, dicha revisión se basa en poder clasificar y ordenar los documentos que presente la empresa según la estructuración de los Macroprocesos y Subprocesos de la Gestión del Talento Humano; esto nos permitirá determinar si se cuenta con la documentación idóneo en cuanto a estos procesos.

Tabla 4*Documentación E.S.E CAMU MOÑITOS*

Macroprocesos	Subprocesos	Documentación
Organización Y Planificación Del Área De Gestión Humana	Planeación Estratégica	PT-PG-03 Formulación de la Planeación Institucional A-GH-F020 Formato Solicitud de Permisos
	Políticas del Área	Reglamento interno de trabajo
	Marco legal	Reglamento interno de trabajo Registros Contables y Financieros
	Análisis y diseño de cargos	Manual de Funciones en Resolución Final
Incorporación Y Adaptación De Las Personas A La Organización	Requerimiento y reclutamiento	No maneja
	Selección de personal	Formato Análisis de Hoja de Vida Formularios de Incorporación
	Contratación	Formato procedimental - Contratación de personal Formatos de contrato a trabajadores
	Socialización e inducción	Formato de Inducción o Reinducción
Compensación, bienestar y salud de las personas	Compensación y estructura salarial	Contratos de Trabajo o Cartas de Nombramiento
	Incentivos y beneficios	No cuenta con una documentación
	Higiene y seguridad industrial	Matriz de Riesgos y Peligros Formato de Registros de Capacitación en Seguridad Plan de Prevención de Riesgos Laborales e Higiene Formato de Solicitud de afiliación a Riesgos Laborales
	Calidad de vida laboral	Formato de solicitud de exámenes médicos de ingreso
	Capacitación y entrenamiento	Formato de asistencia a capacitaciones y entrenamiento

Desarrollo del personal	Desarrollo profesional, planes de carrera	No cuenta con documentación
	Evaluación del desempeño	Formato de evaluación de desempeño
	Monitoreo	Formato de revisión y monitoreo
Relaciones con el empleado	Negociación colectiva y pacto colectivo	Acto administrativo
	Relaciones con el sindicato	No se tiene documentación
	Cesación y ruptura laboral	Formato de seguimiento de llamados de atención
		Formato de citación a descargos

Para ver más información relacionada a la revisión documental (Ver Apéndice B. Revisión documental - E.S.E CAMU MOÑITOS)

5.2.5 Aplicación del Primer Instrumento de Evaluación y Entrevista

En esta fase se aplicó a los cargos clave en la gestión del talento humano (jefe de talento humano y jefe de control interno) un instrumento de evaluación basada en los macroprocesos propuestos por (García, Vargas y Ocampo, 2011) y al mismo tiempo se realizó una entrevista.

El instrumento de evaluación fue diseñado y adaptado al software Excel por el autor del presente proyecto, en él se evaluaron en una escala del 1 a 4 (ver Tabla 5) acciones clave de cada uno de los subproceso mediante 91 preguntas; la valoración fue dada por el jefe de talento humano y el jefe de control interno en conjunto, dando entre ambos un único puntaje para cada subproceso, los resultados fueron promediados por cada subproceso y luego se halló el porcentaje de cumplimiento que estos representaban comparado con el puntaje máximo, con este porcentaje de cumplimiento se dio una calificación para cada uno de los subprocesos de acuerdo al rango presentado en la Tabla 6; luego se promedió dicho porcentaje agrupándose por los 5

macroprocesos, obteniendo un porcentaje de cumplimiento y una calificación para cada uno de estos. Finalmente se promedió el porcentaje de cumplimiento de los 5 macroprocesos para obtener una Calificación.

Tabla 5

Criterios de calificación en instrumento de evaluación de macroprocesos

Criterios de Calificación
4 = Se Cumple en su totalidad
3 = Se cumple de forma parcial
2 = En proceso de cumplimiento
1 = No cumple

Tabla 6

Rango de calificación en instrumento de evaluación de macroprocesos

Rango de Calificación	
Excelente	$X \geq 95\%$
Bueno	$75\% \leq X < 95\%$
Regular	$55\% \leq X < 75\%$
Deficiente	$55\% > X$

A continuación, se muestra el ejemplo del macroproceso de la organización y gestión del área de gestión humana (Figura 9). Para ver todo el instrumento se puede consultar el Apéndice C.

Figura 9*Evaluación para el macroproceso de organización y planificación*

ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA		96%
Planeación Estratégica		90%
Existe documentación actualizada del proceso de Gestión del Talento Humano		3
Los objetivos del proceso de GTH se adaptan con la misión, visión y estrategia de la organización		4
Existen indicadores para medir el proceso de gestión humana		4
Se llevan a cabo análisis internos y externos en el proceso de GTH con estimación a corto, mediano y largo plazo		3
Se tiene definidos objetivos estratégicos, tácticos y operativos en el proceso de GTH		4
Políticas Del Área		94%
Se establece el nivel de autoridad y responsabilidad que se debe delegar y a quien se debe delegar		4
Se tiene establecida adecuadamente la caracterización del proceso de GTH		4
Se cuenta con documentación en donde se pueda analizar las políticas implementadas		3
Existe algún indicador para medir el cumplimiento de estas políticas		4
Marco Legal		100%
Se manejan normas legales dentro del área de talento humano		4
Los trabajadores tienen algún tipo de conocimiento sobre las normas legales de la organización		4
Los trabajadores conocen cuáles son sus derechos y deberes		4
Se tiene una ruta definida para casos de acoso laboral, la cual se ajuste a las normas legales		4
Análisis Y Diseño De Cargos		100%
Están establecidos y actualizados los perfiles de cargos y descripciones del puesto		4
Las especificaciones del cargo se encuentran definidas y actualizadas		4
Se tienen actualizadas y definidas las funciones y responsabilidades de cada trabajador según su cargo		4
El perfil establece requisitos de experiencia para ocupar el cargo		4
Los perfiles de cargo se encuentran alineados en cuanto a las estrategias de la empresa		4

Para la entrevista se tuvo como guía el instrumento de valoración, ya que, al ir aplicando el instrumento, por cada pregunta se generaba una conversación en donde se recolectaba información adicional, la cual fue analizada posteriormente.

5.2.6. Aplicación del Segundo Instrumento de Evaluación, Autodiagnóstico del MIPG

Para cumplir con el objetivo general y los objetivos específicos del presente proyecto, se realizó una evaluación basada en los lineamientos del MIPG, para ello se aplicó el autodiagnóstico en el área de talento humano suministrado por el Modelo Integral de Planeación y Gestión, el cual tiene como objetivo analizar de manera periódica los procesos y resultados de la gestión, con el fin de identificar áreas de mejora. El instrumento se puede consultar el Apéndice D.

El modelo de autodiagnóstico fue obtenido del micrositio web oficial de MIPG, en el cual se puede descargar en archivo .xlsx, y aplicado a la empresa por medio del jefe de Talento Humano y el encargado de Control Interno.


En el instrumento se realiza la puntuación de 137 actividades de gestión (variables) las cuales se agrupan por categorías (lo que para el instrumento 1 son subprocesos), estas a su vez hacen parte de los cuatro grandes temas que componen la política de talento humano, los cuales son: Planeación, Ingreso, Desarrollo y Retiro (lo que para el instrumento 1 son macroprocesos).

La puntuación es del 0 a 100, los cuales se agrupa en una escala de 5 niveles (Nivel Básico Operativo Bajo, Nivel Básico Operativo Medio, Nivel Básico Operativo Alto, Nivel Transformación, Nivel Consolidación), cada uno representado con un color distintivo (Ver Figura 8. Calificación Autodiagnóstico). Para asignar el puntaje a cada actividad de gestión, el instrumento suministra unos criterios para cada nivel de la escala.

Figura 10

Calificación Autodiagnóstico

Puntaje	Nivel	Color
0 - 20	1	
21 - 40	2	
41 - 60	3	
61 - 80	4	
81 - 100	5	



Por ejemplo, para el componente de planeación se evalúa la categoría de planeación estratégica con la actividad de gestión “plan institucional de capacitación”, para ello el instrumento suministra los siguientes criterios:

0 - 20 No se elabora un plan institucional de capacitación

21 - 40	Se elabora un plan institucional de capacitación que no se incluye en el plan estratégico de talento humano
41 - 60	El plan estratégico de talento humano incluye un Plan Institucional de Capacitación
61 - 80	El plan estratégico de talento humano incluye un Plan Institucional de Capacitación que se ejecuta de acuerdo con lo planificado
81 - 100	El plan estratégico de talento humano incluye un Plan Institucional de Capacitación que se ejecuta de acuerdo con lo planificado y al que se le evalúa la eficacia de su implementación

Una vez se puntúan todas las actividades de gestión, el instrumento arroja los resultados en forma gráfica para cada categoría y cada componente, así como el puntaje global. El instrumento también presenta los resultados por Rutas de Creación de valor, las cuales “son una forma de ver los resultados agrupados para poder generar planes de acción efectivos que prioricen los recursos disponibles” (Función Pública. (s. f.). Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG). Cabe resaltar que cada ruta a su vez cuenta con unos elementos de los cuales también se muestra un resultado, las rutas son las siguientes:

1. Ruta de la felicidad: en la medida en que un servidor esté más contento en su trabajo tendrá más probabilidad de ser más productivo.

2. Ruta del crecimiento: la responsabilidad de liderar, capacitar y motivar a los servidores es de cada uno de los jefes, y la entidad debe apuntar a empoderarlos para que lideren adecuadamente a su talento humano.

3. Ruta del servicio: todos los servidores públicos tienen la responsabilidad de prestar un excelente servicio al ciudadano, independientemente de la labor que desarrollen.

4. Ruta de la calidad: todos los servidores públicos tienen la responsabilidad de cumplir con todos los requisitos que su labor exige, con la mayor calidad posible.

5. Ruta de la información: en la medida en que la entidad conozca a sus servidores, podrá establecer planes y programas que realmente tengan un impacto en su calidad de vida y en su desempeño.

El instrumento también brinda una metodología para diseñar acciones de mejoras basados en las rutas de valor, para ello presenta una plantilla con pasos a seguir y una matriz llamada Matriz de Gestión Estratégica del Talento Humano – GETH, en donde relaciona las actividades de gestión (variables) a la ruta de creación de valor en donde estas aportan.

5.2.7 Análisis de Información

A continuación de los resultados y el análisis de la información recolectada en cada fase del diagnóstico.

5.2.7.1 Análisis Preliminar de la Organización. En esta fase se pudo evidenciar que la empresa E.S.E CAMU MOÑITO cuenta a nivel general con una estructura y unos procesos definidos, lo que permite unas condiciones que garantizan que se puede tener una gestión sistematizada del talento humano, además cuenta con una misión y visión clara la cual orienta todas las acciones dentro de la empresa hacia un mismo fin.

La empresa cuenta con un portafolio variado de servicios, lo cual puede representar un reto al momento de tener una homogeneidad en la experiencia del usuario. Como toda empresa de servicios, el talento humano no solo es importante porque es el que crea valor, sino que lo hace al momento que interactúa con el usuario.

5.2.7.2 Análisis de la Caracterización del Personal. Si bien la empresa cuenta con 152 empleados solo el 12.5% son empleados directos o de planta y de resto son contratados mediante

el contrato de prestación de servicios OPS, esto puede reducir el alcance que tiene la gestión del talento humano en algunos subprocesos como los de incentivo y beneficios, capacitación y entrenamiento, desarrollo profesional y planes de carrera, evaluación del desempeño, monitoreo, y negociación y pacto colectivo. Esto podría afectar en la retención de este personal, así como en el desarrollo y crecimiento del talento humano dentro de la empresa; de los cargos de planta, el 60% tiene un nombramiento provisional por lo cual también se puede afectar estos aspectos.

5.2.7.3 Resultados de la Entrevista. A continuación, se presentará un resumen de los resultados obtenidos a través de la entrevista en cada uno de los Macroprocesos y Subprocesos de la Gestión del Talento Humano, así como su respectivo análisis.

Organización y Planificación del Área de Gestión Humana. La empresa en cuanto a planeación estratégica, políticas del área, marco legal, análisis y diseño de cargos se encuentra en buenas condiciones debido a que hacen una buena gestión de estos procesos; hay aspectos que se están trabajando por mejorar como lo es la documentación.

Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización. Dentro de la empresa la requisición y reclutamiento es uno de los procesos en los cuales toca hacer mejoras debido a que no manejan una buena esquematización documental, no se reciben hojas de vida en todos los casos sino para algunos cargos y los medios de difusión de las vacantes son un poco escasos.

La selección del personal no se tiene debidamente documentada y actualizada, adicional no siempre se realizan evaluaciones y entrevista al momento de seleccionar el personal, ya que depende del cargo y tipo de contratación. Apenas se están iniciando estudios para el diseño del protocolo y documentación del proceso de selección del personal.

En cuanto a contratación, socialización e inducción la empresa se encuentra con una buena ejecución de subprocesos.

Compensación, Bienestar y Salud de las Personas. Se tiene un sistema definido de compensación y estructura salarial. Dentro de la empresa como tal no existen incentivos hacia los trabajadores, debido a que no se cuentan con recursos que puedan ser asignados a ello. En cuanto al subproceso de higiene y seguridad industrial, la empresa tiene un sistema definido, pero se evidencia entregas incompletas de la dotación para algunos trabajadores. La empresa aplica acciones para la gestión del clima, la medición del clima laboral se hace dos veces al año. A la empresa le ha costado generar los espacios de diálogo.

Desarrollo del Personal. La empresa cuenta con procesos definidos de capacitación y entrenamiento, incluso ha incursionado en procesos de inducción y reinducción de forma virtual para algunos cargos, los planes de capacitación han dado resultados según las mediciones realizadas. La organización no cuenta con planes que permitan la formación profesional, sumado a ello, para la empresa es complejo realizar rotación y ascenso de personal, debido a que se piensa que por ser cargos muy específicos los trabajadores actuales difícilmente pueden tener las competencias que se necesitan para otros cargos. En cuanto al sistema de evaluación de desempeño, esta se hace solo anualmente y a ciertos cargos administrativos, además solo incluye al jefe inmediato. El monitoreo de los subprocesos del personal se realiza anualmente y de una forma rápida.

Relaciones con el Empleado. En cuanto la negociación de pactos colectivos, este proceso no se ha llevado a cabo porque no se ha visto la necesidad, sin embargo, en caso de discrepancia con el empleado o de solicitudes que este tenga, por ejemplo, para sus vacaciones, el caso se atiende de forma individual. Dentro de la entidad no se cuenta con una organización sindical por motivos de ser una empresa pequeña que no cuenta con los requisitos mínimos para su conformación. En cuanto a Cesación y ruptura laboral, en cada contrato están plasmado las

condiciones y plazos para el fin del contrato, si se decide terminar el contrato antes del tiempo estipulado se le avisa con días de anticipación, o se le recuerda en caso a que este próximo a la fecha de fin.

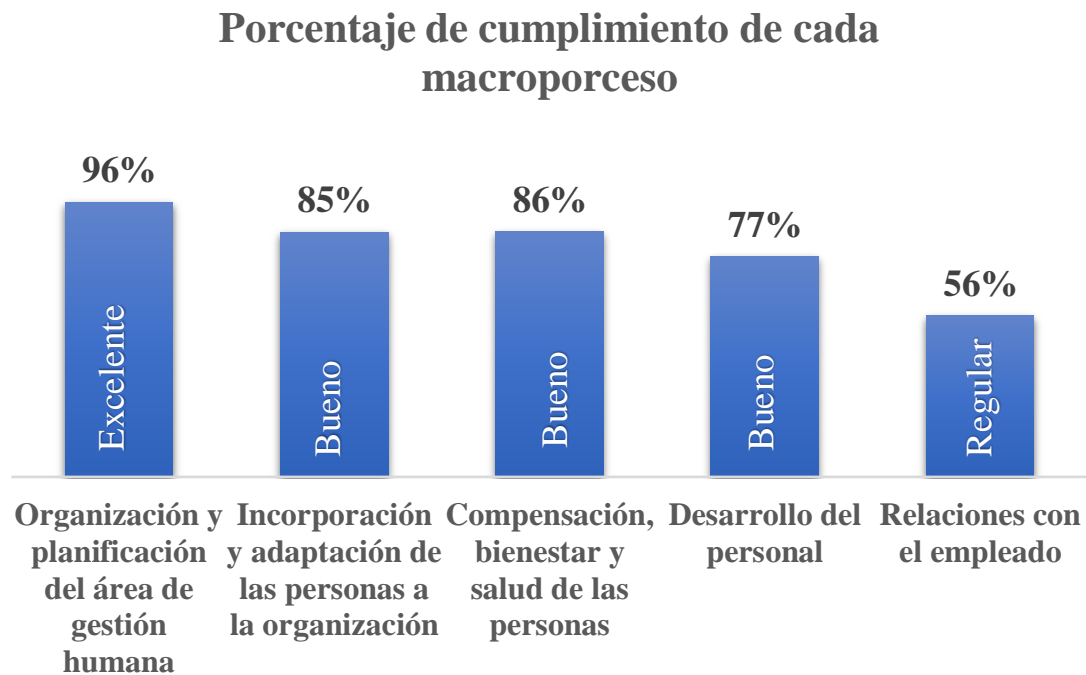
En las relaciones con el empleado no se tienen ningún tipo de metodología colectiva o individual para los temas de talento humano, tal como comités de bienestar social o comité de resolución de conflicto.

5.2.7.4 Resultado del Primer Instrumento de Evaluación. A continuación, se presentará un resumen de los resultados obtenidos a través de evaluación de los Macroprocesos de la Gestión del Talento Humano.

El nivel de cumplimiento global ha sido de 80% lo que ubica a la organización en el rango de Bueno. Los porcentajes de cumplimiento de cada macroproceso se presentan en la Figura 11.

Figura 11

Porcentajes de cumplimiento de cada macroproceso

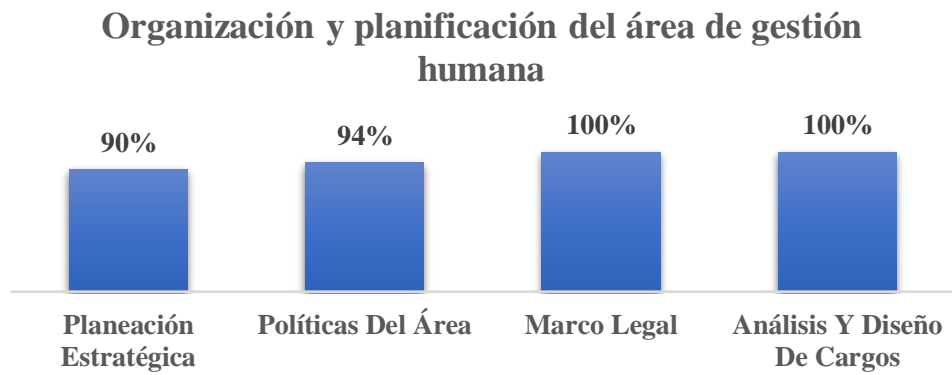


Como se puede observar, el macroproceso con mayor cumplimiento es el de organización y planificación, y el de menor es el de relaciones con el empleado, mientras los otros se mantienen en una calificación de bueno.

Los resultados para cada macroproceso según sus subprocesos se muestran a continuación:

Figura 12

Porcentajes de cumplimiento organización y planificación

**Figura 13**

Porcentajes de cumplimiento incorporación y adaptación

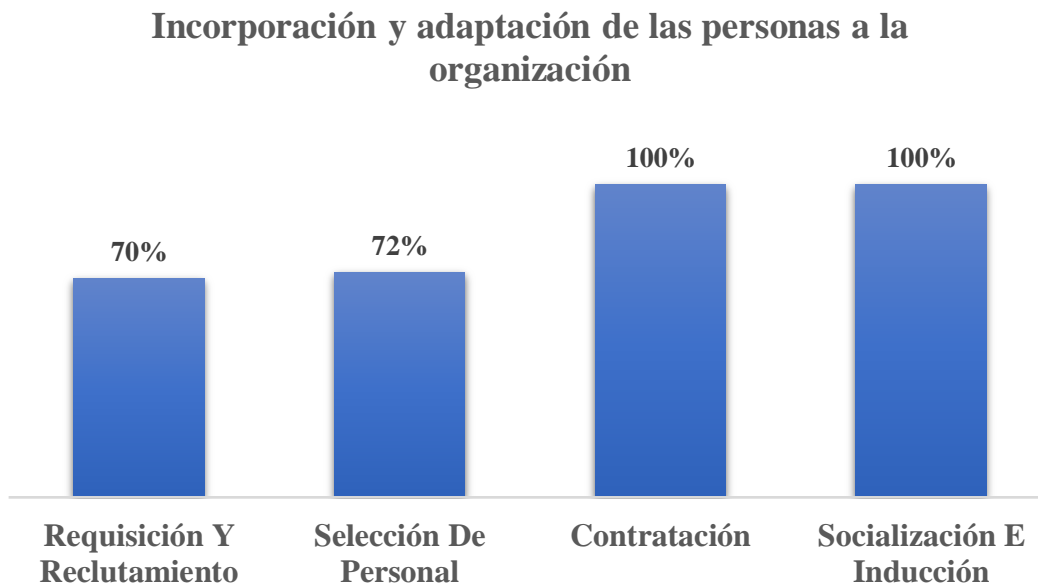
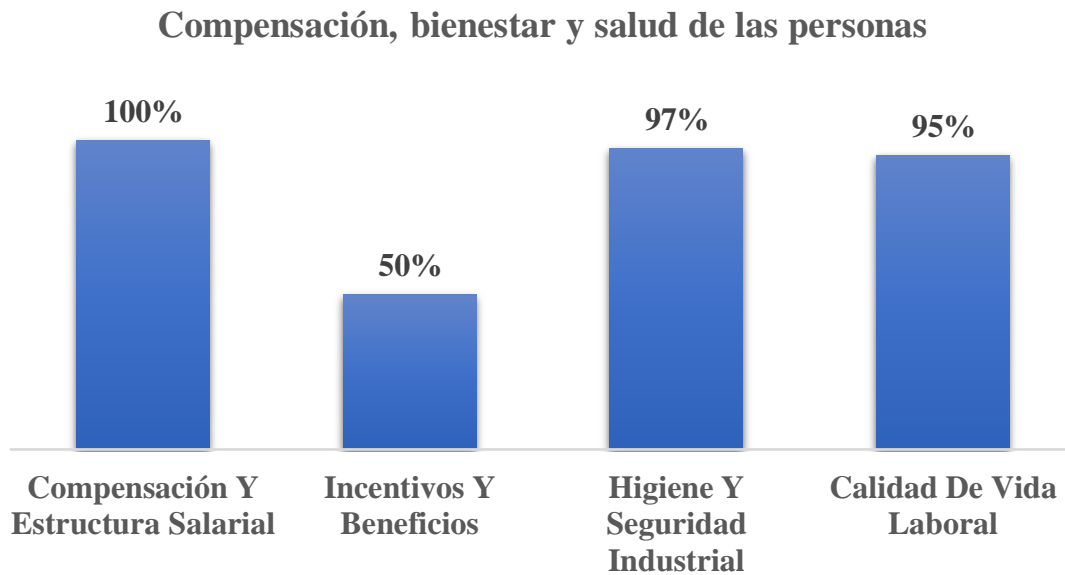


Figura 14

Porcentajes de cumplimiento compensación, bienestar y salud

**Figura 15**

Porcentajes de cumplimiento desarrollo del personal

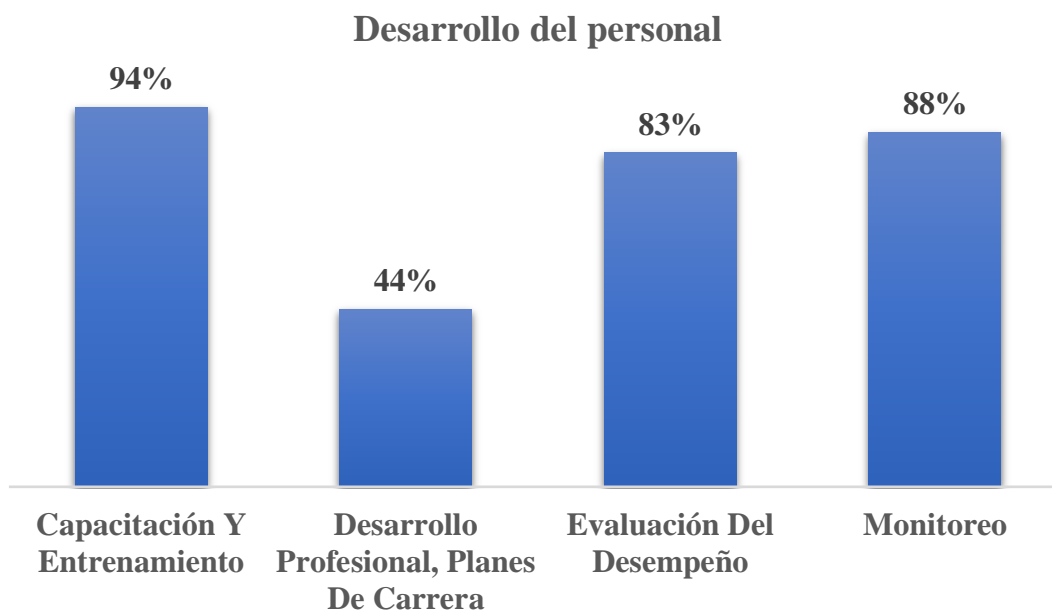
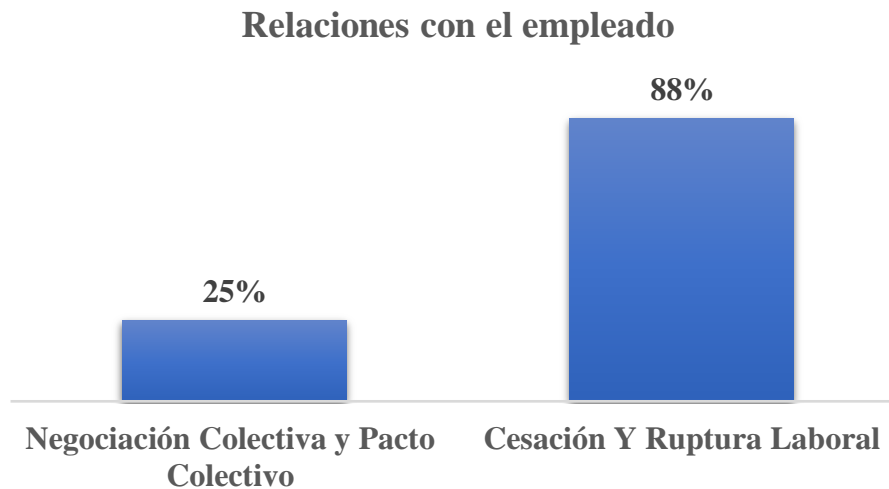


Figura 16*Porcentajes de cumplimiento relaciones con el empleado***Tabla 7***Consolidada calificación de los subprocesos*

Macroproceso	Subprocesos de la GTH	Calificación
Organización y planificación del área de gestión humana	Planeación Estratégica	Bueno
	Políticas del Área	Bueno
	Marco Legal	Excelente
	Análisis d Diseño de Cargos	Excelente
Incorporación y adaptación de las personas a la organización	Requisición y Reclutamiento	Regular
	Selección de Personal	Regular
	Contratación	Excelente
	Socialización e Inducción	Excelente
Compensación, bienestar y salud de las personas	Compensación y Estructura Salarial	Excelente
	Incentivos y Beneficios	Deficiente
	Higiene y Seguridad Industrial	Excelente
	Calidad De Vida Laboral	Excelente
Desarrollo del personal	Capacitación y Entrenamiento	Bueno
	Desarrollo Profesional, Planes de Carrera	Deficiente
	Evaluación del Desempeño	Bueno
	Monitoreo	Bueno
Relaciones con el empleado	Negociación Colectiva y Pacto Colectivo	Deficiente
	Relaciones con el Sindicato	No aplica
	Cesación y Ruptura Laboral	Bueno

5.2.7.5 Análisis de la Entrevista y Primer Instrumento de Evaluación.

Organización y Planificación del Área de Gestión Humana. En cuanto a la organización y planeación del área de gestión humana se encuentra que tiene una clasificación excelente, contando con unos objetivos definidos, además de alineados a la planeación estratégica general de la empresa, también cuenta con un sistema de indicadores para la gestión del talento humano y unas políticas claras del área, y todo ello debidamente documentado y conforme a la marco legal; también cuenta con análisis de cargos lo cual sirve de suministro para el diseño de los mismos, contando con un perfil definido para cada cargo. Todo ello suministra un buen escenario para que se puedan realizar ajustes y mejoras de forma estructurada, así como de evaluar la gestión del talento humano y los impactos que estos ajusten tendrán sobre los procesos y resultados.

Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización. En este macroproceso, aunque se tienen definidos los procesos de requisición del personal y reclutamiento, estos no cuentan con una debida documentación, por lo cual, aunque se saben la metodología, estos pueden presentar variaciones en la ejecución, situación que puede empeorar si llega nuevas personas a realizarlos; el control del proceso también podría verse afectado por no haber una documentación.

Ya que los procesos de reclutamiento y selección de personal aplican para pocos cargos, la empresa no le ha dado la relevancia necesaria, incluso para el proceso de selección de personal no tienen un protocolo definido y por ende no cuentan con documentación al respecto. En este sentido no siempre se presentan hojas de vida, entrevistas y evaluaciones para la selección del personal, lo que puede estar quitando la oportunidad de poder contar con todo el mejor personal posible que pueda aportar en la creación de valor de la empresa.

En cuanto al proceso de contratación, se tiene muy bien definido los tipos de contratos y los procesos en la contratación, lo que se complementa con una adecuada socialización e inducción

definida para cada cargo, que permite que una vez el empleado comience a hacer parte de la empresa, pueda adecuarse con mayor claridad a su cargo y a los lineamientos estratégicos de la empresa. Los procesos de contratación, socialización e inducción son evaluados por control interno, lo que facilita encontrar oportunidades de mejora para estos procesos.

Compensación, Bienestar y Salud de las Personas. La empresa tiene una estructura salarial definida, la cual es cumplida oportunamente. Y si bien la empresa está cumplimiento con el salario monetario, no cuenta con un sistema de incentivos y reconocimientos definidos, más allá de una felicitación por el día de cumpleaños de cada empleado y el día del Servidor Público, por lo cual al empleado solo se le motiva con una compensación monetaria salarial, y no se está aprovechando otras posibles motivaciones que pueden complementar y fortalecer la motivación y el rendimiento del trabajador, así como su bienestar integral. La empresa ve como impedimento no tener presupuesto para un sistema de incentivos, sin embargo, no se han planteado la posibilidad de planear un salario emocional para los empleados, el cual no necesariamente requiere grandes recursos.

En cuanto al área de higiene, salud y seguridad en el trabajo, la empresa cuenta con un sistema y procesos definidos, así como una planeación, lo cual se está cumpliendo casi en su totalidad, excepto por algunas falencias en la entrega de dotación. Esto permite garantizar buenas condiciones para velar y mantener la salud laboral del empleado. En la calidad de vida laboral, se cuenta con una metodología para la evaluación del clima laboral y un sistema de peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones del cliente interno, todo ello permite evaluar, gestionar y mejora el clima laboral, el cual es de suma importancia para el bienestar del empleado y la gestión del talento humano; no obstante, la empresa no brinda la documentación relacionada con el tema, tal como la encuesta que hace dos veces al año para medir el clima laboral.

Desarrollo del Personal. En este macroproceso se cuenta con un sistema de capacitación y entrenamiento debidamente planeado, esquematizado, aplicado y evaluado, todo ello adecuado a las necesidades de cada cargo. Esto permite contribuir a contar con las capacidades y conocimientos necesarios por la empresa para cada cargo, lo cual puede resultar en mayor eficiencia en el desempeño de los trabajadores.

Para los subprocesos de desarrollo de personal y evaluación del desempeño, si bien la empresa brinda flexibilidad para que sus empleados encuentren sus espacios para continuar sus estudios para continuar en el crecimiento de sus carreras profesional, este tema no es tratado como algo en donde la empresa deba involucrarse. La empresa no cuenta con un plan de carrera o un sistema de ascensos, esto debido a que son pocos los niveles dentro de la estructura organizacional.

Para la evaluación del desempeño, si bien se tiene estructurado toda una metodología para la evaluación de desempeño adecuada a cada cargo, incluyendo una retroalimentación, esta solo se aplica a un número muy minoritario de empleados, por lo cual, es muy difícil hacer una gestión del desempeño y en general del talento humano, siendo esto uno de los puntos más urgentes por solucionar dentro de la empresa debido al impacto que produce y la importancia que tiene. La evaluación de desempeño estipulada solo incluye al jefe directo, sin tener en cuenta pares y subordinados, por lo cual limita la misma evaluación a un solo punto de vista.

Relaciones con el Empleado. La empresa no cuenta con prácticas y metodologías de pactos colectivo, todo lo hace de forma individual con el empleado, lo cual quita oportunidades para fomentar la búsqueda de un bien común para todos los trabajadores, y si bien la empresa no cuenta con las condiciones para que se establezca un sindicato, si se pudiese gestionar otras metodologías y espacios colectivos tal como comité de bienestar social o comité de resolución de conflicto.

En cuanto a la cesación y ruptura labora, se tiene unas normas claras estipuladas en cada contrato y que se adecuan a la legislación laboral; lo que garantiza el cumplimiento de derechos del trabajador.

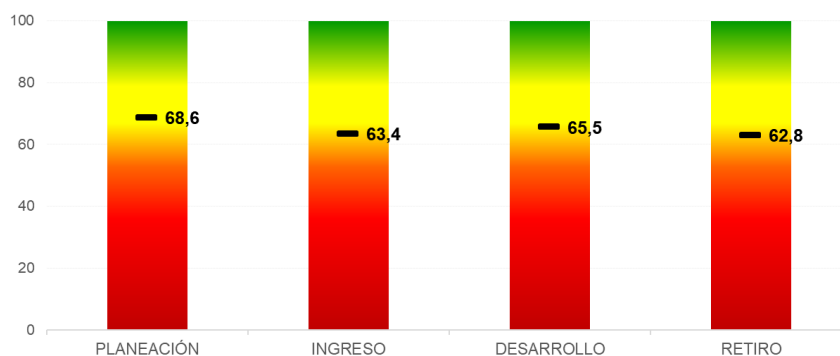
5.2.7.6 Resultados y Análisis del Segundo Instrumento de Evaluación, Autodiagnóstico del MIPG. A continuación, se presentarán los resultados obtenidos:

Resultados Generales. La empresa se encuentra con respecto al proceso de Gestión del Talento Humano en el nivel de transformación con un porcentaje de 65,7%. Esto puede interpretarse en que la empresa si bien no ha logrado consolidar todos sus procesos, si ha superado un nivel netamente operativo y va en camino a la consolidación mediante la trasformación de sus procesos.

Resultados por Componentes. Se logra ver que la empresa E.S.E CAMU MOÑITOS en los cuatro componentes de la política de talento humano presenta mucha similitud en los niveles en donde se encuentran, estando todos en un nivel de trasformación; teniendo mayor puntaje en la planeación y menor en el retiro (Ver Figura 17).

Figura 17

Calificación por componentes

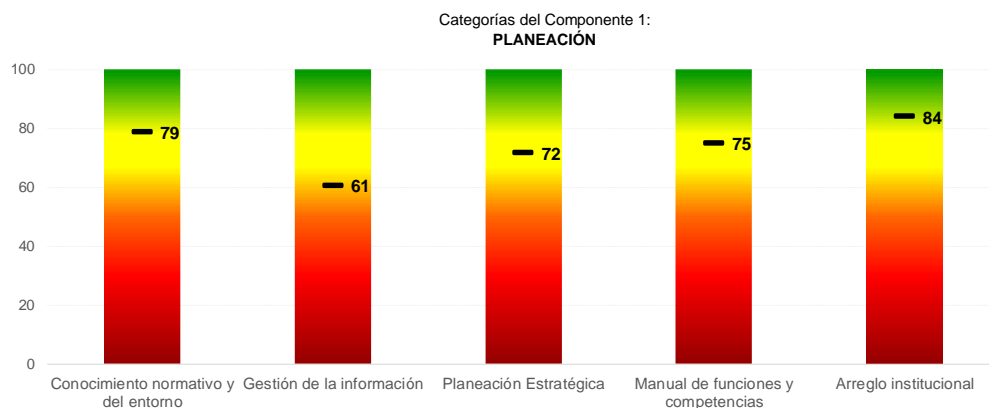


Planeación.

Para esta componente, se tiene que la categoría de arreglo institucional ya está dentro de un nivel consolidado; la gestión de la información está en un nivel operativo alto, y las demás están en transformación (ver Figura 18).

Figura 18

Calificación por componentes - Planeación Ingreso



En el conocimiento normativo, la empresa cuenta con una recopilación de toda su planeación y lineamientos estratégicos, sin embargo, hace falta mejorar la implementación. En cuanto a la gestión de la información, falta información por cargar al SIGEP, y la verificación y la actualización de la información en este sistema se hace en un nivel muy bajo (de 3 a 6 meses), y si bien este sistema ayuda a gestionar información necesaria del talento humano, hace falta complementar con un sistema digital que permita gestionar más información la cual por ahora se gestiona de manera no computarizada, así como falta la implementación de diagnóstico de algunos procesos.

En la planeación estratégica se tiene un plan definido, pero en forma general aún no se logra una implementación total, además hace falta incluir el plan de incentivos, el cual por ahora solo incluye la celebración de cumpleaños, el plan estratégico si cuenta con plan anual de

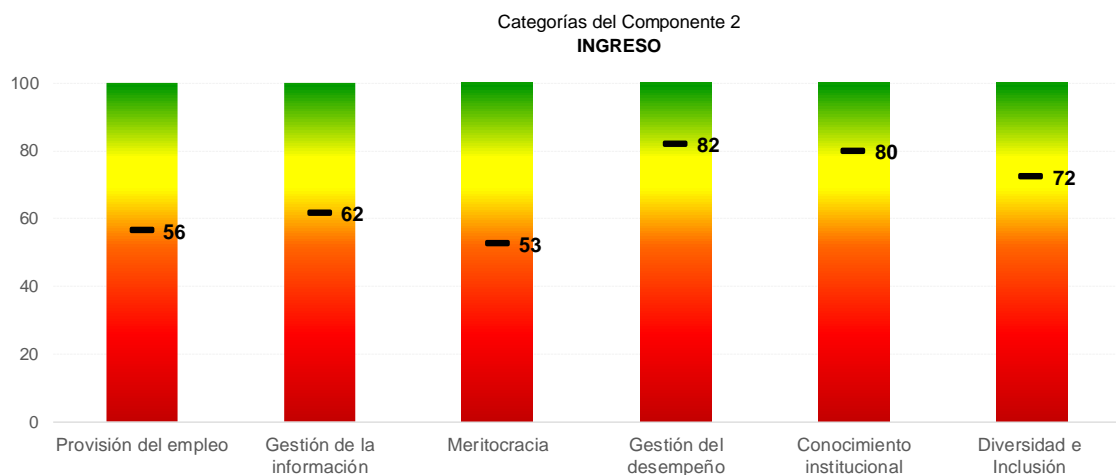
vacaciones, plan de capacitación, plan de seguridad y salud en el trabajo, proceso de evaluación de desempeño, inducción y reinducción, y clima laboral. Por otra parte, existe un manual de funciones definido, pero no todos pueden acceder a él. En el arreglo institucional la organización cuenta con un área de talento humano que se involucra el direccionamiento estratégico de la entidad y participa en la planeación estratégica de la entidad.

Ingreso.

La empresa tiene un nivel de consolidación en la gestión del desempeño y el conocimiento institucional; está en nivel de transformación en la gestión de la información y la diversidad e inclusión y en un nivel básico operativo alto la provisión del empleo y la gestión de la información. (Ver Figura 19)

Figura 19

Calificación por componentes - Ingreso Desarrollo



Para la provisión del empleo, se tiene un cubrimiento de vacantes en forma temporal mediante encargo es de 4 meses o más, siendo el ideal de 2 meses o menos, no se ha utilizado el Banco de Listas de Elegibles como alternativa para proveer empleos en forma definitiva, y si bien

cuando se genera una vacante de carrera, se acude a las historias laborales para revisar posibles servidores con derecho preferencial, no existe un mecanismo que lo haga de forma ágil y confiable.

Para la gestión de la información, si bien las hojas de vida están en formato electrónico no todas cuenta con la información relevante para la toma de decisiones, también se tiene mecanismos para identificar las vacantes en tiempo real, pero no se están generando alertas para su cumplimiento oportuno, del 21% al 40% de los servidores públicos presentaron la Declaración de Bienes y Rentas en el plazo estipulado, siendo lo ideal del 80% al 100%. Para la meritocracia, en la mayoría de las veces, pero no en su totalidad, se evalúan competencias con el acompañamiento de Función Pública o de otra entidad competente, se envían algunas de las solicitudes de inscripción o de actualización en carrera administrativa a la CNSC, pero no de forma oportuna ni se hace el adecuado seguimiento.

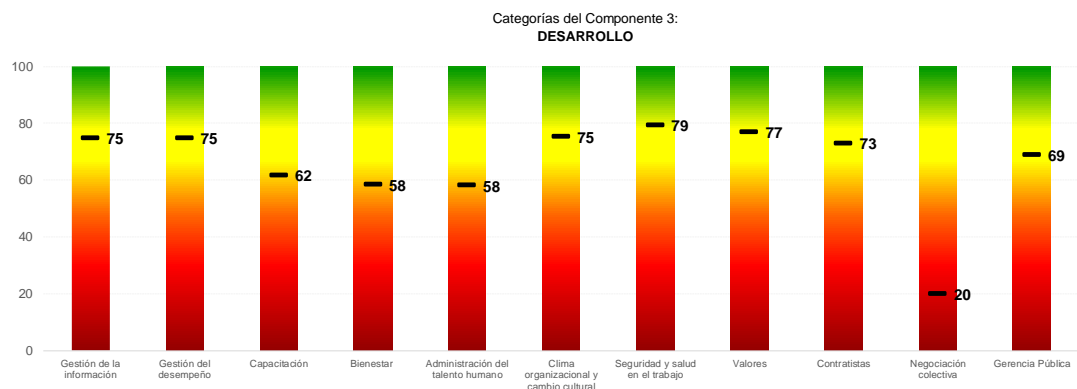
En cuanto la gestión del desempeño si bien la fijación de compromisos para la evaluación de periodo de prueba se realiza antes del primer mes de vinculación, los resultados no se utilizan como insumo para el plan de capacitación o el plan de mejoramiento individual. Por parte del Conocimiento institucional, se realiza la inducción antes de que el servidor público cumpla un mes de vinculación, pero no se evalúa su eficacia. Para la Diversidad e Inclusión, la entidad cuenta con vinculación de personas con discapacidad, pero aún no cumple con el porcentaje establecido en el decreto; la entidad cuenta con un porcentaje mayor al 10% de la planta con jóvenes entre 18 y 28 años vinculados; la entidad cuenta con un porcentaje de al menos un 30% de participación de mujeres en cargos del máximo nivel decisorio y otros niveles decisorios, la meta es del 30%.

Desarrollo.

En este componente la mayoría de las categorías están en un nivel de transformación y unos pocos están en nivel básico operativo alto, y tiene la categoría con menor puntuación en el autodiagnóstico la cual es negociación colectiva (Figura 20).

Figura 20

Calificación por componentes - Desarrollo Retiro



Conocimiento institucional: se realiza la reinducción a más tardar cada dos años con la participación del 100% de los servidores y se evalúa su eficacia.

Gestión de la información: se registra el número de gerentes públicos, con la correspondiente caracterización (descripción de sus perfiles y datos generales), y se pueden generar reportes de caracterización, gestión de desarrollo y gestión de rendimiento. Se hacen las siguientes acciones, pero en ninguna se generan reportes; se cuenta con la información sobre indicadores claves de manera digital; se cuenta con la información sobre servidores con expectativas de movilidad de manera digital; se llevan los registros de las actividades y asistentes a las actividades de bienestar y capacitación, se encuentran sistematizado.

Gestión del desempeño: si bien se tiene un sistema de evaluación de desempeño, no se ha revisado la eficacia del mismo y su aporte al plan de acción general de la entidad, por otra parte si se ha registrado la evaluación y se cuenta con una información confiable de las calificaciones pero

no se ha elaborado una análisis de resultado y por ende no se han implementado algunas mejoras importantes a nivel general, según la organización si se han establecido y hecho seguimiento a los planes de mejoramiento individual de todos los servidores públicos, estos planes además han servido para volver a realizar las evaluaciones de desempeño, y planear las capacitaciones de los empleados; se ha determinado un mecanismo viable de evaluación periódica del desempeño pero no se han buscado mecanismos alternativos.

Capacitación: se elaboró el Plan Institucional de Capacitación (Formulación del Programa Institucional de Aprendizaje) mediante acto administrativo y se ejecutaron todas las actividades, sin embargo, aún falta por completar la documentación necesaria. El PIC se basó en un diagnóstico de necesidades de la entidad que contó con la participación activa de los servidores públicos y orientaciones documentadas de la alta dirección, y se ejecutaron las acciones solicitadas, sin embargo no se puede elaborar la trazabilidad del PIC por cada actividad en respuesta a necesidades diagnosticadas, además no se ha evaluado la eficacia del PIC; el PIC tuvo en cuenta la oferta del sector Función Pública, pero no participó en actividades ofertadas y se evaluó la eficacia de esas actividades. Para la elaboración del PIC se ejecutaron 3 de las 4 fases propuestas por el MIPG, pero las actividades ejecutadas no se documentaron. Dentro del PIC se tuvieron en cuenta los siguientes contenidos propuesto por el MIPG: Gestión del Conocimiento y la Innovación, Transformación digital, Creación de Valor Público, Probidad y Ética de lo Público, sin embargo, solo se evaluó la eficacia del primero de ellos, y no se incluyó el programa de bilingüismo.

Bienestar: se elaboró el Plan de Bienestar e Incentivos, no obstante faltó realizar todas las actividades en él incluidas y evaluar e implementar mejoras; se incluyeron incentivos para los gerentes públicos en el Plan de Bienestar e Incentivos y pero no se articularon con los acuerdos de gestión; se incluyeron incentivos pecuniarios y no pecuniarios, con los criterios respectivos, para

los equipos de trabajo en el Plan de Bienestar e Incentivos, sin embargo, no se otorgaron; se elaboró un diagnóstico de necesidades como insumo para el Plan de Bienestar e Incentivos y pero no fue respondido por al menos el 30% de los servidores de la Entidad. Dentro de los incentivos se incluyeron los siguientes temas en donde se lograron hacer actividades: promoción y prevención de la salud, cambio organizacional, adaptación laboral, cultura organizacional, trabajo en equipo, programa de educación formal (primaria, secundaria y media, superior). También, se incluyeron los siguientes temas, pero no se hicieron actividades: deportivos, recreativos y vacacionales. Finalmente, no se incluyeron los siguientes temas: artísticos y culturales, educación en artes y artesanías, promoción de programas de vivienda, preparación a los pre pensionados para el retiro del servicio.

Se implementó el programa de entorno laboral saludable, pero no se ha evaluado. Por otra parte, la entidad no cuenta con medidas para incentivar el uso de la bicicleta, si se han realizado actividades en el marco del Día del Servidor Público que involucran la participación de entre el 76% y el 100% de los servidores. Por último, La Sala Amiga de La Familia Lactante del Entorno Laboral de la entidad cumple con los requisitos generales establecidos en la Resolución 2423 de 2018 emitida por el Ministerio de Salud y Protección Social.

Administración del talento humano: La entidad se ha capacitado en el programa Estado Joven, en el programa Servimos, y en la estrategia de teletrabajo, pero no ha implementado ninguno. Se ha entregado dotación solamente de manera parcial a algunos servidores. Se implementó el programa de horarios flexibles en la entidad, pero no se ha medido su impacto. Las situaciones administrativas son registradas, se realizan informe y se implementan mejoras. La entidad no ha conformado la Comisión de Personal. Se tramita la nómina oportunamente, se llevan registros de todas las variables, pero no se hacen análisis periódicos para tomar decisiones.

Clima organizacional y cambio cultural: Se han realizado oportunamente las mediciones de clima y se han hecho intervenciones que han producido un impacto, se han incluido la medición de los siguientes ítems: El conocimiento de la orientación organizacional, El estilo de dirección, La comunicación e integración, El trabajo en equipo, La capacidad profesional y El ambiente físico. Se han emprendido acciones pedagógicas e informativas sobre los temas asociados con la integridad, los deberes y las responsabilidades. Se realizan periódicamente acciones para promover y mantener la participación de los servidores en la evaluación de la gestión y en la identificación de oportunidades de mejora e ideas innovadoras, y las ideas resultantes se han implementado. La entidad mide la eficacia del protocolo respecto a las acciones de prevención de casos de acoso laboral y sexual. La entidad incorporó las recomendaciones generadas en el diagnóstico de accesibilidad y análisis de puestos de trabajo al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, pero no se midió su impacto.

Seguridad y salud en el trabajo: se cumple en un gran porcentaje con los estándares mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG – SST. Se realiza intervención a la población trabajadora de acuerdo con los factores de riesgo identificados en los programas de Promoción y Prevención. Se identifican, evalúan y realiza intervención a los factores de riesgo psicosocial midiéndose su impacto.

Valores: Se ha implementado el Código de Integridad, se han generado espacios participativos para la identificación de los valores institucionales, y se han divulgado e interiorizado en los servidores de la entidad.

Contratistas: Los contratistas representan proporcionalmente menos del 20% de los funcionarios de planta, y la meta es que representen menos del 10%.

Negociación colectiva: aquí no aplica ya que la empresa no cuenta con los requisitos mínimos para tener un sindicato.

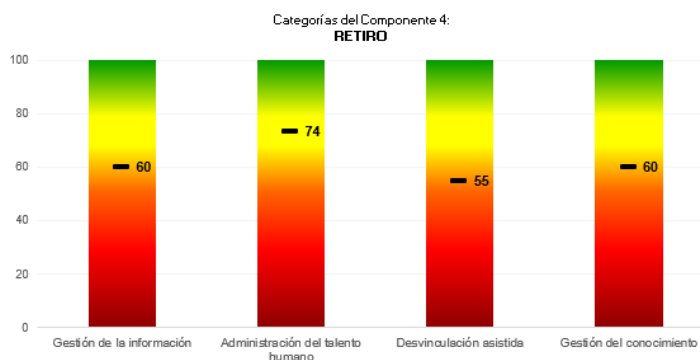
Gerencia Pública: Existen al menos dos mecanismos para evaluar competencias de los gerentes públicos, sin embargo, no se utilizan para los procesos de selección. Existen al menos dos mecanismos para promover la rendición de cuentas por parte de los gerentes públicos, pero no se mide su eficacia. Existen al menos dos mecanismos para facilitar la gestión de los conflictos por parte de los gerentes públicos, pero no se mide su eficacia. Existen al menos dos mecanismos de reclutamiento de candidatos a gerentes públicos, pero no se mide su eficacia. Se han analizado diferentes alternativas de mecanismos para implementar mecanismos o instrumentos para intervenir el desempeño de gerentes (o directivos) inferior a lo esperado, no obstante, falta generar al menos dos estrategias para aplicarlas. Al menos un 3% de los funcionarios de carrera han tenido la oportunidad de desempeñar un empleo de LNR en encargo o comisión.

Retiro.

La empresa está en un nivel de transformación en la administración del talento humano, mientras la gestión de la información, la desvinculación asistida y la gestión del conocimiento está en nivel básico operativo alto (Ver Figura 21).

Figura 21

Calificación por componentes - Retiro

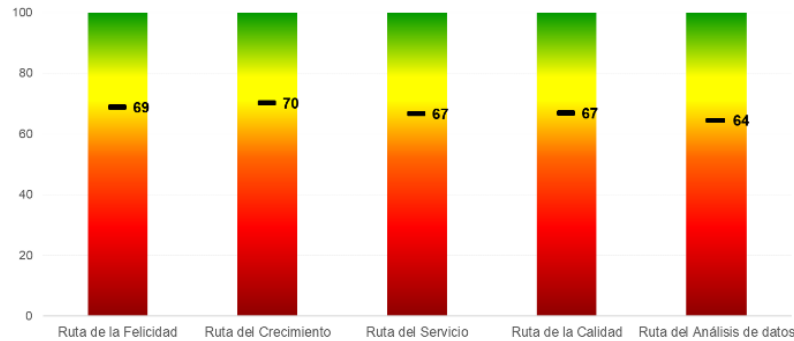


En la gestión de la información, Se han establecido mecanismos para recolectar estadísticas de retiro, falta mantenerlas actualizadas y realizar su respectivo análisis. En cuanto la administración del talento humano se llevan registros de entrevistas de retiro y existe un documento de análisis de causas de retiro que genera insumos para la provisión del talento humano; hay un informe de las razones de retiro, pero su análisis no genera insumos para el plan de provisión. En la desvinculación asistida la entidad realiza algunas actividades de reconocimiento de la trayectoria laboral y agradecimiento por el servicio prestado a las personas que se desvinculan, pero no lo hace a la totalidad de las mismas, así mismo, La entidad realiza actividades de programas de desvinculación asistida a la totalidad de las personas que se desvinculan por pensión, por reestructuración o por finalización del nombramiento provisional. Por último, en la gestión del conocimiento, la entidad ha implementado algunos mecanismos para gestionar el conocimiento que dejan los servidores que se desvinculan, pero no se realiza con la totalidad del personal desvinculado, lo que puede generar fuga de conocimiento generado dentro de la misma empresa.

Resultados Por rutas de Creación de Valor. Se observa que la empresa en las 5 rutas de creación de valor tiene un porcentaje promedio del 67,4 %, estando todas en un nivel de transformación, y siendo la ruta del análisis de datos la de menor puntaje (Ver Figura 22).

Figura 22

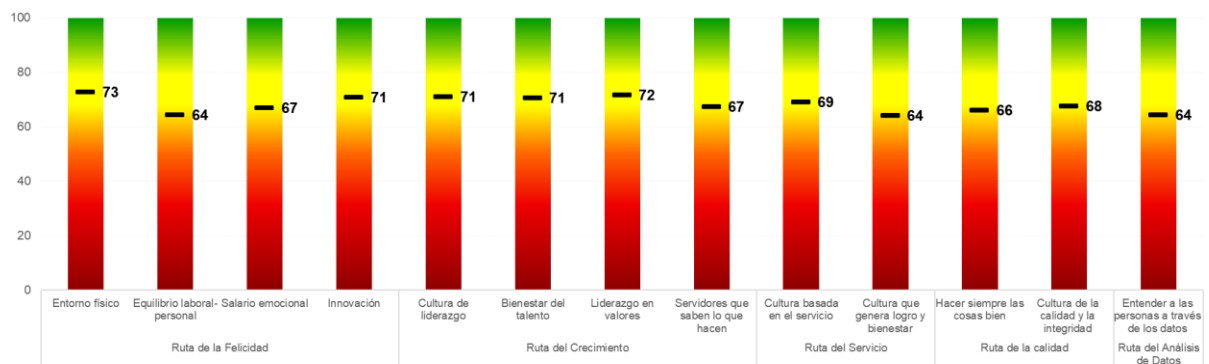
Calificación por rutas de creación de valor



Desagregación de las Rutas de Creación de Valor. En la Figura 23 y la Figura 24 se presenta la desagregación de las rutas de creación de valor en las sub-rutas que la componen; estas presentan un porcentaje promedio del 68,23%, estando todas en un nivel de transformación.

Figura 23

Desagregación de las rutas de creación de valor



Los tres subrutas más bajas son:

- Ruta para facilitar que las personas tengan el tiempo suficiente para tener una vida equilibrada: trabajo, ocio, familia, estudio. Esto podría afectar el bienestar del empleado.
- Ruta para implementar una cultura basada en el logro y la generación de bienestar. Esta ruta cobra una importancia relevante de acuerdo con el enfoque del MIPG.

- Ruta para entender a las personas a través del uso de los datos: Esta ruta ayuda a una mejor gestión del talento humano.

Figura 24

Resultados de las rutas de creación de valor

RUTAS DE CREACIÓN DE VALOR			
RUTA DE LA FELICIDAD La felicidad nos hace productivos	69	- Ruta para mejorar el entorno físico del trabajo para que todos se sientan a gusto en su puesto	73
		- Ruta para facilitar que las personas tengan el tiempo suficiente para tener una vida equilibrada: trabajo, ocio, familia, estudio	64
		- Ruta para implementar incentivos basados en salario emocional	67
		- Ruta para generar innovación con pasión	71
RUTA DEL CRECIMIENTO Liderando talento	70	- Ruta para implementar una cultura del liderazgo, el trabajo en equipo y el reconocimiento	71
		- Ruta para implementar una cultura de liderazgo preocupado por el bienestar del talento a pesar de que está orientado al logro	71
		- Ruta para implementar un liderazgo basado en valores	72
		- Ruta de formación para capacitar servidores que saben lo que hacen	67
RUTA DEL SERVICIO Al servicio de los ciudadanos	67	- Ruta para implementar una cultura basada en el servicio	69
		- Ruta para implementar una cultura basada en el logro y la generación de bienestar	64
RUTA DE LA CALIDAD La cultura de hacer las cosas bien	67	- Ruta para generar rutinas de trabajo basadas en "hacer siempre las cosas bien"	66
		- Ruta para generar una cultura de la calidad y la integridad	68
RUTA DEL ANÁLISIS DE DATOS Conociendo el talento	64	- Ruta para entender a las personas a través del uso de los datos	64

5.2.7.7 Comparación de los Resultados de las dos Pruebas Aplicadas. Comparando los resultados las dos pruebas usadas para medir y diagnosticar la Gestión del Talento Humano en la empresa E.S.E CAMU MOÑITOS, las cuales son la Lista de Verificación Macroproceso y Subprocesos de la Gestión del Talento Humano, utilizada también como guía para la entrevista, y la herramienta de autodiagnóstico - Matriz GETH, se tiene un puntaje de (80%) y (65,7%) respectivamente, con ello se observa que hay una diferencia significativa del 14,3%.

Para entender esta diferencia hay que analizar en que distan ambas pruebas. En primer lugar, respecto a los macroprocesos evaluados (ver Tabla 8), para la primera herramienta se separaron los procesos de compensación y adaptación de los procesos de desarrollo del personal, por otra parte para la primera prueba el retiro hace parte del macroprocesos de relaciones con el empleado, al cual también hace parte las negociaciones colectivas, mientras para la segunda el retiro es un componente aparte y las negociaciones colectivas hacen parte del desarrollo. La disposición de los macroprocesos y subprocesos pueden presentar variaciones a nivel del puntaje obtenido en cada macroproceso o componente.

Tabla 8

Comparación macroprocesos evaluados

Herramienta evaluación de los 5 macroprocesos de la GTH	Autodiagnóstico del MIPG
Organización y Planificación del Área de Gestión Humana.	Planeación
Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización.	Ingreso
Compensación, Bienestar y Salud de las Personas.	Desarrollo
Desarrollo del Personal.	Retiro
Relaciones con el Empleado.	

En cuanto a la cantidad de preguntas o actividades evaluadas, también se presenta una diferencia notoria, ya que el primer instrumento presenta un total 91 y el segundo 137, una gran cantidad de las actividades adicionales del segundo elemento hablan de aspectos específicos para las instituciones públicas según la normativa, así como presentar un mayor desglose en los subprocesos evaluados en la primera de forma más general. Por otra parte, los criterios de valoración y puntuación son muy específicos para la segunda prueba, en donde para obtener la mayor puntuación posible en la mayoría de las preguntas se tenía no solo que aplicar las acciones y estrategias, sino además medir su impacto e incluso generar acciones de mejora, por lo cual una

misma acción podía tener una mejor puntuación en el instrumento 1 si se implementaba la acción, pero no se media su impacto; en este ítem de la valoración, se contaba inicialmente con escalas distinta, teniendo el primer instrumento una escala de 1 a 4 que luego se pasaba del 1 al 100 %, mientras el segundo se calificaba con una escala de 1 a 100 de una vez. Así que la agrupación de los macroprocesos, la cantidad total de preguntas, la distribución de la cantidad de preguntas por subproceso o actividad, y los criterios de valoración provocaron una diferencia entre ambos resultados, por lo cual es difícil hacer una comparación, sin esto significar que se deba quedar con una u otra puntuación, por el contrario, ambas pruebas se complementan para dar un mejor panorama del estado actual de la empresa.

5.2.7.8 Consolidación de Resultados Específicos. A continuación, se consolida y resumen los resultados específicos:

- La empresa no cuenta con un enfoque de medición y análisis de los procesos del talento humano, esto se refleja en que no cuenta con un sistema totalmente actualizado de indicadores que brinde total apoyo al Proceso de Gestión del Talento Humano para así medir, controlar y tomar decisiones en base a resultados obtenidos. Así como no contar con un sistema digital propio y aprovechar el sistema SIGEP (el cual brinda Función Pública).
- La empresa no cuenta con enfoque documental, lo que se refleja en no contar con un sistema de gestión documental basado en una codificación; así como no tener documentados todos sus procesos y subprocesos fundamentales de la Gestión del Talento Humano; mientras que carece de actualización de algunos documentos. Todo ello afecta negativamente la Gestión del Talento Humano.
- Existe un manual de funciones definido, pero no todos pueden acceder a él.

- El subproceso de divulgación de las vacantes, selección de personal y evaluación (entrevistas) no tiene procesos definidos, además que no se aplican a todos los cargos, lo que puede estar quitando la oportunidad de poder contar con todo el mejor personal posible que pueda aportar en la creación de valor de la empresa.
- La provisión del empleo tiene un cubrimiento de vacantes de 4 meses o más, y no se ha utilizado el Banco de Listas de Elegibles como alternativa para proveer empleos en forma definitiva. Sumando a ello no se están generando alertas oportunas para iniciar la búsqueda de vacantes a pesar de que se tiene mecanismos para identificar las vacantes en tiempo real.
- Las hojas de vida, aunque están en formato electrónica, no todas cuenta con la información relevante para la toma de decisiones.
- Falta implementar al 100% la entrega de dotación.
- Se tiene estructurado toda la evaluación de desempeño adecuada a cada cargo, sin embargo, solo se hace anualmente a ciertos cargos administrativos, que representan un número minoritario, sin tener en cuenta pares y subordinados, por lo cual limita la misma evaluación a un solo punto de vista. Todo ello dificulta hacer una gestión del desempeño y en general una gestión del talento humano.
- La organización no cuenta con planes que permitan la formación profesional, tampoco con planes de carrera y sistema de ascensos y rotación, esto último debido a tener pocos niveles dentro de su estructura organizacional.
- La empresa no cuenta con la aplicación de un sistema de incentivos, reconocimientos definidos y salario emocional, más a allá de una felicitación por el día de cumpleaños de cada empleado y el día del Servidor Público, por lo cual al empleado solo se le motiva con una compensación monetaria salarial, y no se está aprovechando otras posibles

motivaciones que pueden complementar y fortalecer la motivación y el rendimiento del trabajador, así como su bienestar integral.

- La empresa no cuenta con prácticas y metodologías de pactos colectivo, todo lo hace de forma individual con el empleado, lo cual quita oportunidades para fomentar la búsqueda de un bien común para todos los trabajadores, y si bien la empresa no cuenta con las condiciones para que se establezca un sindicato, si se pudiese gestionar otras metodologías y espacios colectivos tal como comité de bienestar social, comité de resolución de conflicto, o la Comisión de Personal propuesta por el MIPG.
- La entidad se ha capacitado en el programa Estado Joven, en el programa Servimos, y en la estrategia de Teletrabajo, pero no ha implementado ninguno.
- En cuanto al retiro, aunque ha establecido mecanismos para recolectar estadísticas de retiro tal como el informe de las razones de retiro, falta mantenerlos actualizados y realizar su respectivo análisis con el fin de genera insumos para el plan de previsión. No se ha implementado de forma total los mecanismos para gestionar el conocimiento que dejan los servidores que se desvinculan, realizándose a pocos de ellos, lo que puede generar fuga de conocimiento generado dentro de la misma empresa.

Los tres sub-rutas de generación de valor más bajas son:

- Ruta para facilitar que las personas tengan el tiempo suficiente para tener una vida equilibrada: trabajo, ocio, familia, estudio. Esto podría afectar el bienestar del empleado.
- Ruta para implementar una cultura basada en el logro y la generación de bienestar. Esta ruta cobra una importancia relevante de acuerdo con el enfoque del MIPG.
- Ruta para entender a las personas a través del uso de los datos: esta ruta ayuda a una mejor gestión del talento humano.

5.2.8. Conclusiones del diagnóstico

A nivel general la empresa va por buen camino en su gestión del talento humano, cuenta a nivel general con una estructura y unos procesos definidos, lo que permite unas condiciones que garantizan que se puede tener una gestión sistematizada del talento humano, además cuenta con una misión y visión clara la cual orienta todas las acciones dentro de la empresa hacia un mismo fin. Sin embargo, para tener más de 9 años de constitución aún está fallando en procesos fundamentales como la selección del personal y la medición del desempeño.

La empresa según el primer instrumento de diagnóstico cuenta con una calificación de 80% lo que ubica a la organización en el rango de Bueno y según el segundo instrumento cuenta con una calificación de 65,7% lo cual la coloca en un nivel de Transformación.

Procesos con mayor fortaleza: La empresa tiene algunas fortalezas en los procesos que para ellos son más fundamentales tal como la planeación, la requisición, la compensación salarial, la salud y seguridad en el trabajo, la capacitación y el retiro, sin embargo, en la mayoría de estos si bien se tienen procesos definidos no todos se están llevando a cabo y no se están aplicando con todo el personal; la mayoría no cuenta con la documentación de soporte.

Procesos con menor fortaleza: La empresa tiene un menor nivel en otros procesos que para ellos son fundamentales como la selección del personal y la evaluación del desempeño. Además, hay procesos que ayudan en la generación de valor que no han tomado relevancia llevando a no tener la atención y prioridad suficiente y por ende faltan actividades de mejora, estos son: el desarrollo profesional y planes de carrera, incentivos y salario emocional, y relaciones con el empleado desde un enfoque colectivo.

Falencias: Las falencias encontradas se han agrupado en los siguientes 5 ejes temáticos:

Cultura de Gestión: en forma general, los procesos no tienen una adecuada metodología para la gestión, basada en la medición y análisis de los procesos, con indicadores y un sistema digital de gestión, así como contar con un enfoque documental con sistema de gestión documental. La planeación no siempre se lleva a la documentación, no hay una implementación total de la planeación y de los procesos diseñados, sumado a ello lo que se implementa puede o no medirse, lo que lleva a que no siempre se conoce el impacto de cada proceso y acción, dejando sin suficiente información a la gestión del cumplimiento y la mejora de los procesos del área del talento humano. Todo ello puede dificultar la calidad, la eficiencia y la generación de valor de la empresa.

Reclutamiento y Selección: Para el reclutamiento y selección del personal no se tienen totalmente definidos y documentados los procesos que permitan estandarizar y gestionar de lo mismo, e incluya una buena difusión de las vacantes, la gestión de las hojas de vida y la evaluación y selección, así como no se aprovechan los mecanismos que brindan el gobierno a través del CNSC. Sumado a ello los procesos actualmente llevados a cabo no se aplican para todos los cargos. Una vez el personal hace parte de la empresa, solo se aplica un sistema de evaluación de desempeño a una minoría.

Bienestar del Empleado: La empresa presenta falencia en el macroproceso de bienestar del empleado, ya que no cuenta con un sistema definido y aplicado de incentivos y salario emocional, así como planes de carrera y sistema de ascensos; tampoco cuenta con metodologías colectivas como comités de bienestar o comité de personal.

Cumplimiento Específico de Estrategias del MIPG: Falta cumplir con algunas estrategias propuesta por el MIPG que aplican solo a entidades públicas y que están alineadas con las estrategias y los objetivos planteados por el gobierno.

Retiro y Gestión del Conocimiento: A la empresa le hace falta gestionar los datos relacionados con el retiro para garantizar mantener a tiempo el nivel requerido de vacantes ocupadas y aplicar por lo menos a los cargos claves mecanismos de la gestión del conocimiento que prevengan la fuga de conocimiento generado en la organización.

6. Plan de Mejoramiento

Basado en el diagnóstico realizado, a continuación se propone un plan de mejoramientos para la empresa E.S.E CAMU MOÑITOS, este se basa en un objetivo general; una tabla de plan de mejoras (ver Tabla 9), en donde se relaciona las falencias presentadas en la empresa con la propuestas de mejora y los resultados esperados, cada una con un nivel de impacto según el criterio del autor del presente trabajo de grado; unas tablas de acción a corto, mediano y largo plazo (Apéndice E), en donde se colocan las acciones, responsables, fechas e indicadores, en estas tablas se presenta solamente las propuesta que fueron aprobadas por la empresa para su ejecución.

Objetivo del plan de mejoramiento:

Este plan de mejoramiento busca por medio de la ejecución de distintas estrategias llevar a la gestión del talento humano, de la empresa E.S.E. CAMU MOÑITOS, a la obtención de mejores resultados en sus procesos con el fin de mejorar la creación de valor del personal y el bienestar del mismo, lo que pueda reflejarse en una mejor calidad de los servicios y satisfacción del usuario.

Tabla 9*Plan de mejoramiento*

Tabla Plan de Mejoramiento							
Código asignado	Proceso según el MIPG		Ruta de creación de valor	Problema o falencia Identificada	Propuesta de mejora	Resultados esperados	Nivel de impacto
	Componente	Categoría					
P1	Planeación	Gestión de la información	Ruta de la calidad	No se lleva un control documental, que permita conocer cuál es la versión del documento y a que procesos hace parte, lo cual está dificultando mantener clara y estandarizada la recolección de información	Implementación de un sistema de Gestión Documental Actualizar los documentos desactualizados	Contar con un sistema documental que permita hacer gestión sobre la documentación de la empresa apoyando a la correcta realización de los procesos y a la gestión de la información	Alto
P2	Planeación	Gestión de la información	Ruta del análisis de datos	No hay indicadores que permitan calcular el impacto de las acciones programadas, por lo cual no se tienen insumos para tomar decisiones respecto a las acciones ejecutadas	Implementación de un sistema de indicadores para los procesos importantes de la gestión del talento humano	Contar con un sistema de indicadores que permita medir el impacto de las acciones tomadas y con ello tomar decisiones sobre las mismas	Alto
P3	Planeación	Gestión de la información	Ruta de la calidad	Hay procesos importantes no documentados, por lo cual se presentan variaciones en la ejecución de los mismos	Documentación de los procesos iniciando por los más importantes	Tener una documentación que permita mantener una estandarización y control de los procesos, sin importar quien los realice	alto
P4	Planeación	Gestión de la información	Ruta del análisis de datos - Ruta de la calidad	No se cuenta con un sistema de gestión digital que permita tener la información de forma más ágil para la gestión del talento humano, por lo cual, actualmente se presentan demoras en el momento de consultar datos e información y poder tomar decisiones	Implementación de un software de gestión para gestión del talento humano	Tener un software que permita recolectar, mostrar y analizar la información de forma más ágil, con el fin de facilitar la gestión del talento humano	Alto
P5	Planeación	Manual de funciones y competencias	Ruta de la calidad	No todos puede acceder al manual de funciones	Suministrar y socializar el manual de funciones con todos los empleados dependiendo su cargo	El personal de la empresa tenga claro e interiorizado las funciones de su cargo	Alto
P6	Gestión del desempeño	Desarrollo	Ruta de la felicidad - Ruta del crecimiento - Ruta de la calidad	No se lleva a cabo la evaluación de desempeño a todos los empleados	Aplicar la evaluación de desempeño a todos los cargos en periodos no mayores a 6 meses, la cual cuente pares y subordinados. Generar planes de mejora individual para cada persona	Realizar la evaluación de desempeño para obtener la información necesaria para Gestionar el desempeño de los empleados que permita realizar estrategias de mejora para cada empleado	Alto

P7	Planeación	Planeación estratégica	Ruta de la calidad	No se tiene procesos de reclutamiento y selección definidos lo cual impide se tenga un control y mejora continua sobre lo mismos	Diseñar y documentar los procesos de reclutamiento y selección	Tener estos procesos definidos, incluyendo los subprocesos de difusión de las vacantes, la gestión de las hojas de vida, la evaluación y la selección que permitan un control y mejora continua sobre lo mismos en pro de garantizar la obtención del mejor talento humano posible	Alto
P8	Ingreso	Gestión de la información - Meritocracia	Ruta de la felicidad - Ruta del crecimiento - Ruta de la calidad - Ruta del análisis de datos	Los procesos de reclutamiento y selección no se aplican a todos los cargos, lo cual no garantiza la obtención del mejor talento humano posible	Aplicar los procesos de reclutamiento y selección para la totalidad de los cargos	Una aplicación total de estos procesos lo cual permita garantiza que se busca el mejor talento humano posible	Alto
P9	Ingreso	Provisión del empleo	Ruta de la calidad y ruta de análisis de datos	No se utilizan las herramientas del gobierno como el CNSC	Aprovechar las herramientas del CSNC, tal como el banco de elegibles	Obtener buenos perfiles del personal por medio de las herramientas del gobierno	medio
P10	Planeación – Desarrollo	Planeación estratégica - Bienestar	Ruta de la felicidad- Ruta del crecimiento- Ruta del servicio - Ruta de la calidad	La empresa no cuenta con un sistema establecidos de incentivos y salario emocional que permitan aumentar la motivación y el bienestar de los empleados	Establecer un sistema de incentivos y salario emocional	Tener un sistema de incentivos y salario emocional que contengan todas las áreas establecidas por el MIPG y que logre aportar al bienestar del talento humano, lo cual impacte positivamente en la motivación, la productividad y la retención	alto
P11	Planeación – Desarrollo	Planeación estratégica - Bienestar	Ruta de la felicidad- Ruta del crecimiento- Ruta del servicio - Ruta de la calidad	La empresa no cuenta con sistema de planes de carrera que promueva el crecimiento profesional del talento humano	Establecer un sistema de planes de carrera	Tener planes de carrera que promuevan el crecimiento profesional del talento humano	medio
P12	Planeación – Desarrollo	Planeación estratégica - Bienestar	Ruta de la felicidad- Ruta del crecimiento- Ruta del servicio	La empresa no cuenta con sistema de ascensos que promueva el crecimiento profesional del talento humano	Establecer un sistema de ascensos	Tener un sistema de ascenso que promueva el crecimiento profesional del talento humano	medio
P13	Desarrollo	Administración del talento humano - Negociación colectiva	Ruta de la felicidad - Ruta de la calidad	No se cuenta con metodologías colectivas que permitan que los empleados busquen su bienestar común	Establecer el comité de personal o el comité de bienestar	Contar por un comité que permita metodologías colectivas para buscar el bienestar colectivo del personal	medio

P14	Planeación – Retiro	Planeación Estratégica- Gestión de la información - Administración del talento humano - Desvinculación asistida	Ruta de la felicidad - Ruta del crecimiento - Ruta de la calidad - Ruta del análisis de datos	La empresa no cuenta con un sistema de gestión del retiro por lo que la provisión del empleo tiene un cubrimiento de vacantes de 4 meses o más	Establecer un sistema de gestión del retiro	Tener un sistema de retiro que permita prever los retiros, planear y conseguir los perfiles con una provisión del empleo de 2 meses o menos	alto
P15	Retiro	Gestión del conocimiento	Ruta del crecimiento - ruta de la calidad	La empresa no cuenta con un sistema de gestión del conocimiento, por lo cual se presenta pérdidas en el conocimiento generado dentro de la empresa.	Establecer un sistema de gestión del conocimiento	Contar con un sistema de gestión del conocimiento, el cual garantice mantener el conocimiento clave generado dentro de la empresa.	alto
P16	Planeación	Gestión de la información	Ruta del análisis de datos	No se mantiene verificada la información en el sistema de información y gestión del empleo público - SIGEP de acuerdo con la periodicidad estipulada por Función Pública.	Verificar y actualizar la información del SIGEP al menos	Mantener la información verificada y actualizada en el - SIGEP semanalmente	bajo
P17	Desarrollo	Administración del talento humano	Ruta de la calidad	No se ha entregado la totalidad de la dotación a algunos empleados	Culminar con la entrega de dotación y buscar opciones de mejoras para garantizar la entrega total y oportuna de esta	Entregar la dotación completa, gestionada a través de Colombia compra eficiente, a todos los servidores que lo requieren, en los plazos estipulados	medio
P18	Desarrollo	Bienestar- Administración del talento humano	Ruta de la felicidad - Ruta del crecimiento - Ruta del servicio - Ruta de la calidad	La entidad no ha aplicado todas las estrategias planteadas por función pública y el MIPG tal como el programa Estado Joven, el programa Servimos, programa de bilingüismo, la estrategia de Teletrabajo, las salas amigas de La familia lactante, y promoción del uso de la bicicleta	Aplicación de estrategias propuestas por función pública y el MIPG	Aplicar las estrategias propuestas por función pública y el MIPG, que permitan la alineación de la empresa con las estrategias del gobierno	medio

7. Aplicación de las Propuestas

Para aplicar las propuestas primero se seleccionaron las propuestas a ejecutar, posterior se hizo un plan de acción a corto, mediano y largo plazo realizando una mayor especificación de cada propuesta y se diseñó un sistema de indicadores para medir los resultados, posterior se ejecutaron y se analizaron los resultados.

7.1 Selección de las Propuestas

Para esta fase, una vez presentado el plan de mejoramiento, realizo una evaluación mediante una metodología de ponderación de cada una de las propuestas, teniendo en cuenta como criterios el impacto, la urgencia, el costo y la viabilidad, cada criterio con un puntaje de 1 a 5. Esta valoración fue hecha por el personal encargado de la gestión del talento humano en la empresa, en donde se seleccionaron 15 de las 18 propuestas presentadas. Las propuestas seleccionadas se pueden ver en el Apéndice E. Debido a que la empresa no contaba actualmente con las condiciones para aplicar de inmediato todas las propuestas, el plan se dividió en tres etapas o plazos, a corto, mediano y largo plazo, asignando cada una de las propuestas según el puntaje obtenido en la evaluación y un análisis más afondo realizado por el jefe de talento humano.

7.2 Plan de acción y Sistema de Indicadores

Se diseñó un plan de acción para cada plazo realizando una mayor especificación de cada propuesta seleccionada, el cual se puede consultar en el Apéndice E. El plan de acción está compuesto por: el código, la clasificación del proceso según el MIPG, la ruta de creación de valor, la propuesta de mejora, las actividades a realizar, tiempo estimando de cada actividad, la fecha inicio y fecha de fin asignadas, los recursos necesarios, los responsable(s), así como un cuadro paralelo de gestión con el indicador, el cual trae el código, nombre, meta del indicador, fecha de medición y valor actual. En la Figura 25 se puede ver una propuesta de mejora del plan de acción a corto plazo. Dentro del plan de acción se asignó como responsable al autor del presente proyecto, de las actividades que podían ser abarcadas por el mismo de acuerdo al alcance y duración del proyecto, así como el rol que representaba para la organización.

Figura 25

Ejemplo de plan de acción a corto plazo

Codigo	Proceso según el MIPG		Ruta de creación de	Propuesta de mejora	Tabla plan de acción a corto plazo				Recursos necesarios	Responsable(s)
	Componente	Categoría			Actividad	tiempo estimado	fecha inicio	fecha de fin		
PS	Planeación	Manual de funciones y competencias	Ruta de la calidad	Actualizar, suministrar y socializar el manual de funciones a todos los empleados dependiendo su cargo	Actualizar el manuales de funciones del departamento de talento humano	1 mes	22/01/2024	22/02/2024	Personal Profesional Información Herramientas de Software Almacenamiento digital de la información	Luis Manuel Barrios
					Actualizar los manuales de funciones de las demás áreas de la empresa	4 meses	1/02/2024	1/06/2024	Personal Profesional Información Herramientas de Software	Jefe de Talento Humano
					Preparativos para la socialización; alistar los manuales de funciones, presentación y material de difusión, el formulario de conocimiento	1 semana	4/06/2024	11/06/2024	Personal Herramientas de Software	Jefe de Talento Humano
					Programar la socialización por áreas de la empresa	1 día	8/06/2024	8/06/2024	Personal Herramientas de Software Medio de difusión	Jefe de Talento Humano
					Compartir el manual de funciones a cada cargo via correo electronico o la intranet de la empresa, se puede compartir la información explicativa en formato escrito o video sobre lo que es el manual de funciones y lo que lo conforma	1 semana	12/06/2024	19/06/2024	Personal Herramientas de Software Medio de difusión	Secretaria del area de Talento Humano
					Realizar reunión de socialización y preguntas (por jornadas)	1 semana (por jornadas)	19/06/2024	26/06/2024	Personal Profesional Herramientas de Software Proyector o pantalla Espacio físico	Jefe de Talento Humano
					Realizar prueba de conocimiento sobre el manual de funciones	2 semanas	19/06/2024	3/07/2024	Personal Herramientas de evaluación	Jefe de Talento Humano
					Realizar retroalimentación a cada empleado si es necesario	2 semanas	4/07/2024	18/07/2024	Personal Profesional	Jefe de Talento Humano
					Hacer actividades de refuerzo periodicamente	Periodico	X	X	Personal Profesional Herramientas de Software Proyector o pantalla Espacio físico	Jefe de Talento Humano

Para los indicadores se diseñó un sistema que contaba con los siguientes ítems: código, nombre, objetivo, formula, unidad de medida, fuente de datos, frecuencia de medición, responsable de la medición, limites o umbrales, interpretación y plan de acción. El sistema de indicadores se puede consultar en el Apéndice F. En la Figura 26 se puede visualizar uno de los indicadores creados. Se realizó una capacitación al personal de talento humano sobre los indicadores.

Figura 26*Ejemplo del sistema de indicadores*

I. Código	IPMC001	II. Nombre del indicador	Índice de actualización del manual de funciones de talento humano (IAMTH)
III. Objetivo			
Evaluar el porcentaje de manuales de actualización de los perfiles de cargos que se deben incluir dentro del manual de funciones del departamento de Talento Humano			
IV. Fórmula			
$IAMTH = \frac{\text{Numero de manuales de cargos de talento humano actualizados}}{\text{Numero total de cargos de talento humano}} * 100$			
V. Unidad de medida	Porcentaje %	VI. Fuente de datos	Inventario de manuales de funciones del departamento de Talento Humano
VII. Frecuencia de medición	Anual	VIII. Responsable de la medición	Auxiliar administrativo
IX. Límites o umbrales	Objetivo	≥ 90% se considera un nivel óptimo de actualización	
	Mínimo aceptable	≥ 70%. Valores inferiores requieren un plan de acción para actualizar los manuales pendientes.	
	Crítico	< 70%. Se considera una señal de alerta que necesita atención inmediata	
X. Interpretación			
Un valor cercano al 100% indica una excelente gestión en la actualización del manual, asegurando que las descripciones de las funciones del personal están al día. Valores por debajo del 70% indican la necesidad de revisar y actualizar el manual para reflejar adecuadamente las responsabilidades actuales.			
XI. Plan de acción			
<p>Si el IAMTH es ≥ 90%: Continuar con el proceso establecido de revisión y actualización periódica.</p> <p>Si el IAMTH está entre 70% y 89%: Identificar los manuales que requieren actualización y asignar recursos para completar estas actualizaciones dentro de los próximos 6 meses.</p> <p>Si el IAMTH es < 70%: Convocar a un equipo de proyecto para una revisión integral de todos los manuales, con el objetivo de actualizarlos en un plazo no mayor a 3 meses. Revisar el proceso de actualización de manuales para introducir mejoras que eviten futuros retrasos.</p>			

7.3 Puesta en Marcha

Por motivos del alcance y duración del presente proyecto, se ejecutó las actividades y propuestas del plan a corto plazo programadas para antes del mes de abril, las cuales son las siguientes:

7.3.1 Propuesta 5, Actualizar el Manual de Funciones del Departamento de Talento Humano.

Se identificaron 2 cargos en el departamento de talento humano, los cuales fueron actualizados, con la supervisión y el aval del jefe de talento humano. Al revisar los perfiles de cargo existentes se evidenció la falta de algunas funciones que correspondían a cada cargo y que, aunque se estaban ejecutando no estaban estipuladas, así como funciones de algunos procesos del talento humano que no se estaban ejecutando; sumado a ello el jefe de talento humano vio la necesidad de actualizar algunos requerimientos de experiencia, educación y conocimientos.

Dentro del departamento de talento humano hay actividades que se ejecutan por personal contratado mediante la modalidad de contrato por prestación de servicios, tal es el caso de las actividades relacionadas con seguridad y salud en el trabajo, para este tipo de contrato no se maneja un manual de funciones ya que deben ser cargos para funciones no permanentes de la empresa.

La organización dio comienzo a la actualización de los manuales de funciones de las demás dependencias de la empresa, con el fin de tener todos estos manuales actualizados para el primero de junio.

7.3.2 Propuesta 3, Documentación de los Procesos Iniciando por los más Importantes.

Para esta propuesta se identificaron y seleccionaron los procesos claves de la gestión del talento humano a documentar en una primera fase, dándole prioridad según las necesidades de la empresa; los procesos seleccionados fueron los de requisición de personal, reclutamiento de personal y selección de personal. Para documentar cada proceso se hizo una recopilación de la información la cual fue estructurada en el formato y mediante la metodología usada por la empresa, dicha metodología está basada en la notación BPMN.

Una vez documentados los procesos, fueron revisados, corregidos y aprobados por el jefe de talento humano.

7.3.3 Propuesta 16, Verificar y Actualizar la Información del SIGEP al menos 1 vez a la semana.

Esta propuesta fue ejecutada completamente por la empresa debido a la necesidad de competencia en el manejo del SIGEP y la confidencialidad de los datos manejados por el mismo.

7.3.4 Propuesta 2, Complementación del Sistema de Indicadores para las Acciones y Estrategias Evaluadas por el MIPG

Para esta propuesta se identificaron aquellas actividades y estrategias evaluadas en el autodiagnóstico de MIPG, que no contaban con unos indicadores definidos que permitieran evaluar el

impacto de las mismas, y por lo cual no se lograba obtener el mayor nivel de puntuación posible en el autodiagnóstico. Una vez identificados, se crearon los indicadores correspondientes utilizando la misma estructura del sistema de indicadores del plan de mejora, y se brindó unas capacitaciones al departamento de talento humano. En total se diseñaron 24 indicadores, estos fueron aprobados por el jefe de talento humano.

7.4 Resultados

7.4.1 Propuesta 5, Actualizar el Manual de Funciones del Departamento de Talento Humano.

El manual de funciones del departamento de talento humano actualizado se puede consultar en el Apéndice G.

Respecto al indicador para esta actividad el cálculo fue el siguiente:

- Índice de actualización del manual de funciones de talento humano (IAMTH):

$$IAMTH = \frac{\text{Numero de cargos de talento humano actualizados}}{\text{Numero total de cargos de talento humano}} * 100$$

$$IAMTH = \frac{2}{2} * 100 = 100\%$$

Adicional a la actualización, el manual de funciones fue socializado con el jefe del departamento de talento humano y el auxiliar administrativo del mismo.

7.4.2 Propuesta 3, Documentación de los procesos iniciando por los más importantes.

La documentación se puede consultar en los Apéndices H, I, J, K, L y M.

Los indicadores estipulados para esta propuesta (solo para la primera fase, ya que posterior se tiene programado documentar más procesos) fueron calculados de la siguiente forma:

- Índice de Procesos Documentados (IPD):

$$IPD = \frac{\text{Número de procesos documentados}}{\text{Número total de procesos identificados para documentar}} * 100$$

$$IPD = \frac{3}{3} * 100 = 100\%$$

- Índice de Procesos Revisados (IPR):

$$IPR = \frac{\text{Número de procesos revisados}}{\text{Número de procesos documentados}} * 100$$

$$IPR = \frac{3}{3} * 100 = 100\%$$

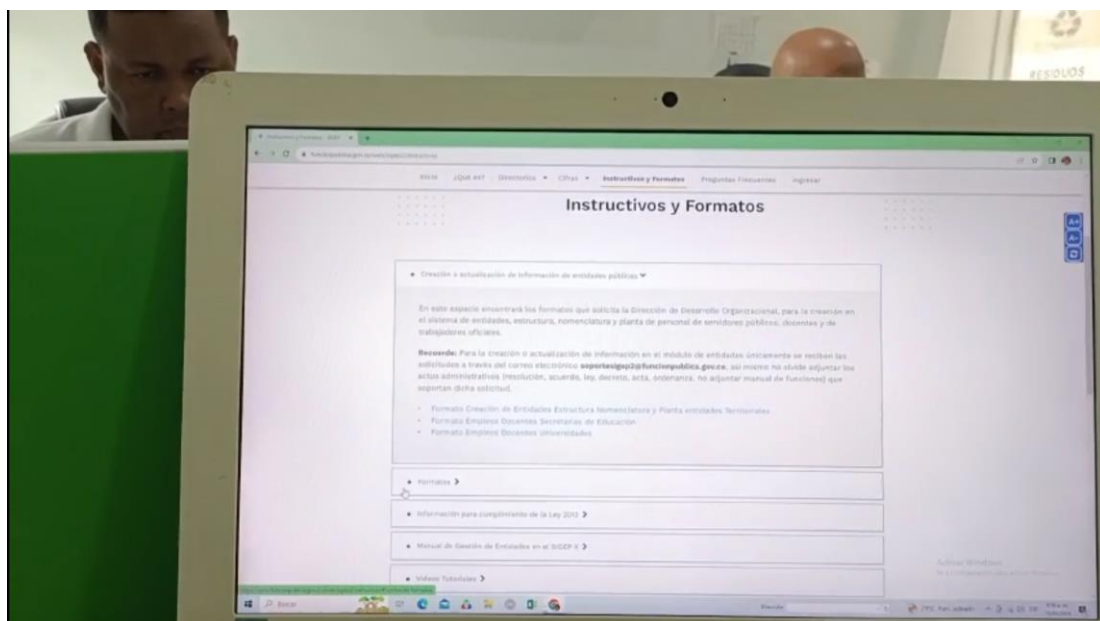
7.4.3 Propuesta 16, Verificar y Actualizar la Información del SIGEP al menos 1 vez a la semana.

Por cuestiones de confidencialidad no comparte la información actualizada en el SIGEP.

En la Figura 27 se puede observar una captura de pantalla en la interfaz del SIGEP.

Figura 27

Interfaz del SIGEP



Respecto al indicador para esta propuesta el cálculo fue el siguiente:

- Índice de Información Actualizada en el SIGEP (IIAS) para el mes de febrero:

$$IIAS = \frac{\text{Número de información actualizada}}{\text{Número total de información identificada para actualizar}} * 100$$

$$IIAS = \frac{52 \text{ registros y campos}}{52 \text{ registros y campos}} * 100 = 100\%$$

7.4.4 Propuesta 2, Complementación del Sistema de Indicadores para las Acciones y Estrategias Evaluadas por el MIPG

Los indicadores se pueden consultar en el Apéndice N, un ejemplo de indicador se puede ver en la Figura 28.

Figura 28

Ejemplo de indicador para estrategia del MIPG

I. Código	IPML069	II. Nombre del indicador	Puntaje de Evaluación del Conocimiento Institucional (PECI)
III. Objetivo			
Medir el nivel de comprensión de los nuevos empleados sobre la misión, visión, valores, políticas y procedimientos de la empresa, antes y después del proceso de inducción.			
IV. Fórmula			
$PECI = \text{Puntaje promedio de la evaluación}$			
V. Unidad de medida	Puntaje, que puede ser numérico o cualitativo, según el método de	VI. Fuente de datos	Resultados de las evaluaciones de conocimiento institucional realizadas a los nuevos empleados antes y después del proceso de inducción.
VII. Frecuencia de medición	semestral	VIII. Responsable de la	Departamento de talento humano
IX. Límites o umbrales	Objetivo	Los nuevos empleados demuestran un alto nivel de comprensión y conocimiento institucional.	
	Mínimo aceptable	Los nuevos empleados muestran un nivel adecuado de comprensión, pero pueden necesitar refuerzos en áreas específicas.	
	Crítico	Los nuevos empleados muestran un bajo nivel de comprensión, lo que indica la necesidad de revisar y mejorar el proceso de inducción.	
X. Interpretación			
Objetivo: Los empleados comprenden completamente la misión, visión, valores, políticas y procedimientos de la empresa. Mínimo Aceptable: Los empleados tienen una comprensión básica de los elementos institucionales, pero pueden necesitar más capacitación o clarificación en ciertas áreas. Crítico: Los empleados muestran una comprensión insuficiente o incorrecta de los elementos institucionales, lo que podría afectar negativamente su desempeño y alineación con la empresa.			
XI. Plan de acción			
Valor Positivo: Reconocer y reforzar el buen desempeño, así como identificar áreas de mejora específicas para futuras sesiones de capacitación. Valor Negativo o Cero: Reevaluar el contenido y el enfoque del programa de inducción, brindar capacitación adicional y/o revisar la calidad y efectividad de los materiales de capacitación.			

Respecto a los indicadores para esta propuesta el cálculo fue el siguiente:

- Índice de Indicadores Creados y Documentados (IIC):

$$IIC = \frac{\text{Número de acciones y estrategias con nuevos indicadores}}{\text{Número total de acciones y estrategias que necesitaban indicadores nuevos}} * 100$$

$$IIC = \frac{8}{8} * 100 = 100\%$$

- Índice de Capacitación de los Indicadores (ICI):

$$ICI = \frac{\text{Número de capacitaciones realizadas}}{\text{Número de capacitaciones programadas}} * 100$$

$$ICI = \frac{2}{2} * 100 = 10\%$$

- Índice de Indicadores Implementados (III) al 22 de marzo:

$$III = \frac{\text{Número de indicadores implementados}}{\text{Número de indicadores creados}} * 100$$

$$III = \frac{12}{24} * 100 = 50\%$$

8. Herramientas Ofimáticas

Se diseñaron un total de dos herramientas ofimáticas, una para hacer seguimiento al estado de la gestión del talento humano y otra para la aplicación de filtros de selección. Se realizó una capacitación al jefe de talento humano sobre el uso adecuado de las herramientas y se recibió la aprobación de él.

8.1 Herramienta para el Diagnostico del Estado Actual de la Gestión Talento Humano

Se elaboró una herramienta ofimática basada en la evaluación diagnostica realizada en la etapa de diagnóstico del presente proyecto. Esta herramienta consta de unas preguntas que evalúan el estado de los procesos y subprocesos, abarcando todos aquellos que pertenecen a la gestión del talento humano. Una vez se contestan las preguntas, la herramienta muestra un dashboard que resume los resultados de formar gráfica. La herramienta se puede consultar en el Apéndice Ñ, en la Figura 29 y la Figura 30 se muestra una captura de pantalla de la forma como se muestran los resultados en la herramienta.

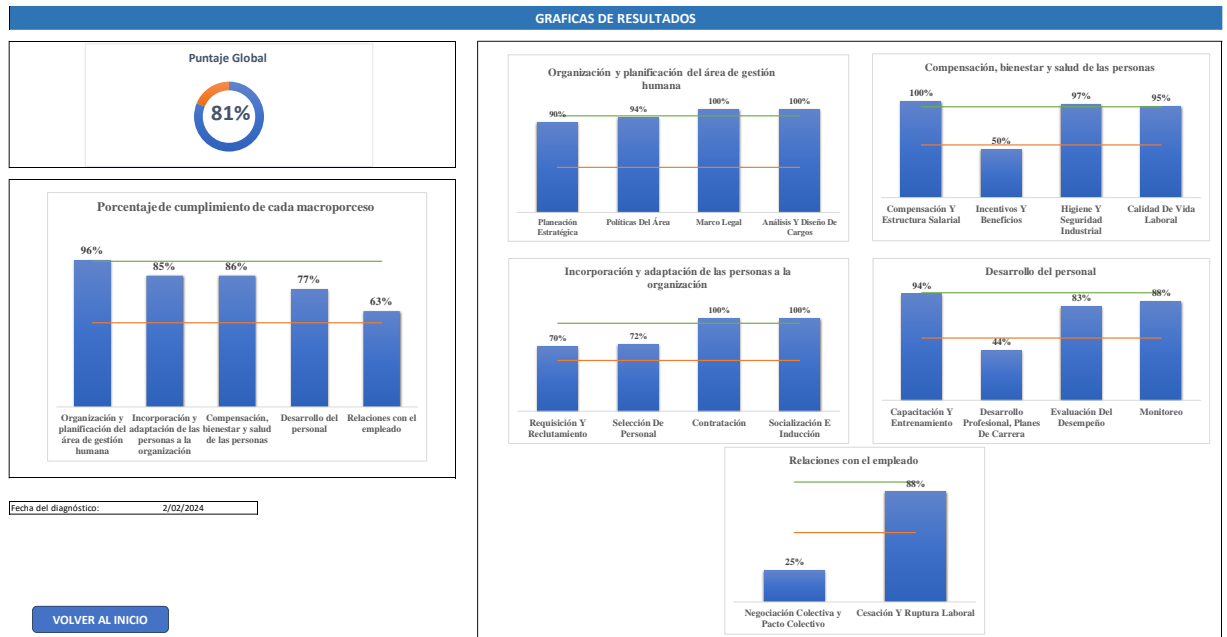
Figura 29

Resultados Herramienta para el Diagnostico del Estado Actual de la Gestión Talento Humano

TABLAS DE RESULTADOS			
PUNTAJE GLOBAL	CALIFICACION GLOBAL		
81%	Bueno		
Macroprocesos de la GTH		Porcentaje de Cumplimiento	
Organización y planificación del área de gestión humana	96%		
Incorporación y adaptación de las personas a la organización	85%		
Compensación, bienestar y salud de las personas	86%		
Desarrollo del personal	77%		
Relaciones con el empleado	63%		
Fecha del diagnóstico: 2/02/2024			
RESULTADOS GRAFICOS		VOLVER AL INICIO	
Macroproceso	Subprocesos de la GTH	Porcentaje de Cumplimiento	Calificación
Organización y planificación del área de gestión humana	Planeación Estratégica	90%	Bueno
	Políticas Del Área	94%	Bueno
	Marco Legal	100%	Excelente
	Análisis Y Diseño De Cargos	100%	Excelente
Incorporación y adaptación de las personas a la organización	Requisición Y Reclutamiento	70%	Regular
	Selección De Personal	72%	Regular
	Contratación	100%	Excelente
	Socialización E Inducción	100%	Excelente
Compensación, bienestar y salud de las personas	Compensación Y Estructura Salarial	100%	Excelente
	Incentivos Y Beneficios	50%	Deficiente
	Higiene Y Seguridad Industrial	97%	Excelente
	Calidad De Vida Laboral	95%	Excelente
Desarrollo del personal	Capacitación Y Entrenamiento	94%	Bueno
	Desarrollo Profesional, Planes De Carrera	44%	Deficiente
	Evaluación Del Desempeño	83%	Bueno
	Monitoreo	88%	Bueno
Relaciones con el empleado	Negociación Colectiva y Pacto Colectivo	25%	Deficiente
	Relaciones Con El Sindicato	75%	Bueno
	Cesación Y Ruptura Laboral	88%	Bueno

Figura 30

Resultados Gráficos Herramienta para el Diagnostico del Estado Actual de la Gestión Talento Humano



8.2 Herramienta para la Aplicación de Filtros y Control dentro de los Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal

Se diseñó y creó una herramienta para facilitar la comparación y selección de los candidatos para los filtros estipulados en el proceso de selección, así como el seguimiento de los candidatos en medio de las etapas del proceso de selección. La herramienta se puede consultar en el Apéndice O y en la Figura 31 y en la Figura 32 se puede observar captura de pantalla de la misma.

9. Socialización

Luego de la aplicación de las propuestas de mejoramiento se realizó una socialización con el jefe de talento humano y el personal del departamento de talento humano, en dónde se mostraron los resultados obtenidos gracias a la ejecución de las actividades del plan de acción a corto plazo, visibilizando la importancia de generar y ejecutar estrategias claras y con indicadores que permita un impacto positivo en la gestión del talento humano dentro de la empresa. Se volvió a socializar el plan de acción a mediano y largo plazo con el fin de lograr una correcta implementación, y se compartieron las conclusiones y recomendaciones del proyecto, haciendo énfasis en aquellas recomendaciones sobre la ejecución del plan de mejoramiento.

Sumado a ello se hizo la socialización y capacitación de las herramientas ofimáticas con el fin de garantizar una correcta utilización de las mismas.

10. Conclusiones

La revisión y construcción del marco de referencia realizada para la estructuración y desarrollo del trabajo de grado, permitió analizar que para su ejecución era necesario tomar en cuenta el modelo de gestión de talento humano propuesto por Chiavenato en el cual se destacan temas importantes como reclutamiento de personal, selección de personal, orientación de las personas, evaluación de desempeño, remuneración, entre otros; a su vez se tuvo encuentra el modelo de macroprocesos de la gestión humana el cual fue propuesto por García, Vargas y Ocampo este modelo cuenta con 5 macroprocesos los cuales a su vez poseen unos subprocesos.

El diagnóstico basado en la aplicación de dos instrumentos de evaluación, los cuales en conjunto se complementaban, logró una completa evaluación de los procesos que componen la

gestión de talento humano, enfatizando en lo exigido por del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

En cuanto a los resultados del diagnóstico, la empresa muestra un camino prometedor en la gestión del talento humano con una estructura y procesos definidos que favorecen una gestión sistematizada, apoyada por una misión y visión claras. No obstante, después de más de 9 años de operación, enfrenta deficiencias en áreas críticas como la selección de personal y la medición del desempeño. Ha recibido calificaciones que la ubican en rangos de bueno a nivel de transformación, revela fortalezas en procesos clave como planificación y compensación, pero con una implementación parcial y falta de documentación de soporte. Áreas como selección de personal y evaluación del desempeño son notablemente más débiles, y ciertos procesos valiosos para la generación de valor aún no se priorizan adecuadamente.

Las principales falencias se agrupan en cultura de gestión, reclutamiento y selección, bienestar del empleado, cumplimiento de estrategias del MIPG y gestión del conocimiento al retirar personal. Estos problemas destacan la necesidad de mejorar la metodología de gestión, estandarización de procesos de reclutamiento, desarrollo de incentivos y bienestar del empleado, alineación con las estrategias del MIPG, y la implementación de mecanismos de gestión del conocimiento. La empresa debe enfocarse en abordar estas áreas críticas para fortalecer su gestión del talento humano y asegurar la calidad, eficiencia y generación de valor en sus servicios.

En cuanto al plan de mejoramiento, se logró diseñar un plan basado en los resultados del diagnóstico que aportara no solo en mejorar la gestión del talento humano, sino, además una mayor alineación con el Modelo Integral de Planeación y Gestión. La estructura del plan y el desglose en planes de acción a corto, mediano y largo plazo, dan una hoja de ruta con acciones claras y organizadas que permiten mayor facilidad en la adopción de las mejoras y la ejecución del mismo.

El sistema de indicadores para la gestión de la ejecución del plan de mejoramiento permite controlar la ejecución de las propuestas de mejoras y medir su impacto, lo cual facilita hacer correcciones y tomar decisiones en pro de mejorar los procesos de gestión. Ayudando además en fortalecimiento de la ruta del análisis de datos propuesta por el MIPG.

Las mejoras implementadas del plan de mejoramiento lograron impactar positivamente a la gestión del talento humano, demostrando la efectividad de la ejecución del mismo, lo cual permitió una mayor disposición y celeridad de la empresa para ejecutar los planes de acción a mediano y largo plazo, además de fortalecer una cultura de gestión basada en metodologías, planeación e indicadores de gestión.

El acompañamiento y disposición del personal del departamento del talento humano de la empresa, en cabeza del jefe de dicho departamento, permitió una mejor ejecución del proyecto y garantizó unos resultados que se ajustaran a las necesidades reales de la empresa.

Las socializaciones de cada etapa y de la implementación de las mejoras ayudaron a resolver dudas por parte de la empresa, motivar y dejar las bases para la continuidad de la implementación de las actividades del plan de mejoramiento.

La gestión del talento humano es un factor crítico para el éxito de las empresas prestadoras de servicios de salud, el cual abarca distintos macros y subprocesos, siendo todos de suma importancia no solo para el área de talento humano sino para toda la empresa, ya que una correcta gestión logra un impacto positivo en el bienestar del talento humano, la cultura organizacional, la retención del personal, el desempeño, lo cual se ve reflejado en la calidad del servicio y la eficiencia operativa, y en especial en la satisfacción del paciente, lo cual hace parte de su misión empresarial.

La mejora de la gestión de recursos humanos es un proceso continuo que requiere mecanismos periódicos de evaluación y retroalimentación, basados en la recolección y análisis de datos por medio de indicadores, lo cual logra garantizar que las estrategias implementadas funcionen de manera efectiva y puedan ajustarse a las necesidades y cambios que va presentando la empresa.

Las herramientas tecnológicas desde sencillas herramientas ofimáticas, hasta sistemas de software para la gestión de todos los procesos de la gestión del talento humano, potencializan el rendimiento y los resultados obtenidos. Es por ello que función pública por medio del MIPG brinda herramientas como el autodiagnóstico o el SIGEP, que permite que pequeñas empresas públicas que tienen escasos recursos, puedan acceder y mantener una cultura digital de gestión.

11. Recomendaciones

Se recomienda a la empresa E.S.E. CAMU MOÑITOS continuar con la aplicación del plan de mejoramiento, velando por hacerlo de la mejor forma posible, con ello también se recomienda realizar de forma exhaustiva reuniones con cada uno de los responsables de las actividades para mirar y analizar el cumplimiento de cada una de ellas lo cual contribuirá a fin de cuenta en una mejor gestión de todos los procesos correspondientes al talento humano.

Para la continuación en la ejecución del plan de mejora miento se recomienda a la empresa E.S.E. CAMU MOÑITOS alimentar a tiempo el sistema de indicadores diseñado, tomando los resultados como insumos para la planificación y ejecución de correcciones y mejora que garanticen la mejora continua de cada proceso.

Se recomienda a E.S.E. CAMU MOÑITOS realizar procesos de autodiagnóstico periódico en el área de la gestión del talento humano, por lo menos una vez cada año, con el fin de estar monitoreando el estado, funcionamiento y resultados de los procesos de esta área que es fundamental dentro de la empresa.

Se recomienda a E.S.E. CAMU MOÑITOS la utilización de las herramientas ofimáticas diseñadas y entregadas, así como la adopción de nuevas herramientas digitales que optimicen y garanticen cada vez más unas mejores prácticas con mejores resultados. En especial se recomienda la pronta disposición de un software de gestión del talento humano, así como la utilización de las herramientas que ya dispone Función Pública.

Se recomienda seguir fomentando una cultura de bienestar humano, fortaleciendo cada una de las rutas de creación de valor propuestas por el MIPG, esto desde la planeación y las políticas de la empresa y del departamento del talento humano, con la constante revisión, mejoramiento y creación de estrategias, programas, incentivos y procesos relacionados con la gestión del talento humano.

Referencias Bibliográficas

Alles, M.A. (2019). *Dirección estratégica d recursos humanos*. Recuperado el 10 de marzo de 2024 de <https://comunicacionrrhh.files.wordpress.com/2018/04/alles-direccion-estrategica-de-recursos-humanos.pdf>

(Dakota del Norte). Sijufor.org. Recuperado el 31 de marzo de 2024 de https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf

Domínguez Ramírez, J.S. (2020). *Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano en Shalom “Casa de Paz”*. Tesis de pregrado. Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.

E.S.E CAMU DE MOÑITOS. (s.f.). Gobernador.co. Recuperado el 23 de noviembre de 2023, de <http://www.esecamumonitos-cordoba.gov.co/>

N. (s.f.). Escrito. *Esquema Grafico de Subprocesos de Gestio N de Talento Humano*. Recuperado el 23 de noviembre de 2023, de <https://es.scribd.com/document/546303226/Esquema-grafico-de-subprocesos-de-gesti-n-de-talento-humano-con-la-respectiva-descripci-n-docx>

Función Pública. (s. f.). *Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) – Glosario* Recuperado noviembre 23, 2023, de https://www.funcionpublica.gov.co/glosario/-/wiki/Glosario+2/Modelo+Integrado+de+Planeaci%C3%B3n+y+Gesti%C3%B3n+%3COPEN_PARENTHESIS%3EMIPG%3CCLOSE_PARENTHESIS%3EMIPG - MIPG -

Función Pública. (s.f.). Gobernador.co. Recuperado el 23 de noviembre de 2023 de <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg>

Función Pública. (s. f.b). *Implementación de MIPG cumple cuatro años generando mejores resultados para la ciudadanía* - Recuperado noviembre 23, 2023, de

[https://www.funcionpublica.gov.co/-/implementacion-de-mipg-cumple-cuatro-anos-generando-mejores-resultados-para-la-](https://www.funcionpublica.gov.co/-/implementacion-de-mipg-cumple-cuatro-anos-generando-mejores-resultados-para-la-ciudadania#:~:text=El%20Modelo%20Integrado%20de%20Planeaci%C3%B3n,del%20Decreto%201499%20de%202017.Nova%20Gil,%20J.A.%20(2021).%20Mejoramiento%20del%20Proceso%20de%20Gesti%C3%B3n%20del%20Talento%20Humano%20en%20la%20Alcald%C3%ADa%20de%20el%20Carmen%20de%20Chucur%C3%AD,%20Tesis%20de%20pregrado.%20Universidad%20Industrial%20de%20Santander,%20Bucaramanga,%20Colombia.)

[ciudadania#:~:text=El%20Modelo%20Integrado%20de%20Planeaci%C3%B3n,del%20Decreto%201499%20de%202017.Nova Gil, J.A. \(2021\). Mejoramiento del Proceso de Gestión del Talento Humano en la Alcaldía de el Carmen de Chucurí. Tesis de pregrado. Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.](https://www.funcionpublica.gov.co/-/implementacion-de-mipg-cumple-cuatro-anos-generando-mejores-resultados-para-la-ciudadania#:~:text=El%20Modelo%20Integrado%20de%20Planeaci%C3%B3n,del%20Decreto%201499%20de%202017.Nova%20Gil,%20J.A.%20(2021).%20Mejoramiento%20del%20Proceso%20de%20Gesti%C3%B3n%20del%20Talento%20Humano%20en%20la%20Alcald%C3%ADa%20de%20el%20Carmen%20de%20Chucur%C3%AD,%20Tesis%20de%20pregrado.%20Universidad%20Industrial%20de%20Santander,%20Bucaramanga,%20Colombia.)

Función Pública. (2023c). *Marco General del Modelo Integrado de Planeación y Gestión*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Marco+general+MIPG+V5.pdf/56dc451e-b8c1-06b5-6c46-292e4ff71df6?t=1691168391010>

Función Pública. (s.f. d). Gov.co. *Cómo opera MIPG - MIPG*. Recuperado noviembre 23, 2023, de <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/como-opera-mipg>Pajares, R. (2020).

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*.

https://www.academia.edu/42223113/Chiavenato_I_2009_Gesti%C3%B3n_del_Talento_Humano

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2016). *Gestión de recursos humanos*.

Recuperado el 10 de marzo de 2024

https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24764w/Gestion_de_recursos_humanos.PDF

F

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2023). *Gestión y Desempeño Institucional -*

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Recuperado noviembre 23, 2023, de

[https://www.minambiente.gov.co/planeacion-y-seguimiento/modelo-integrado-de-](https://www.minambiente.gov.co/planeacion-y-seguimiento/modelo-integrado-de-planeacion-y-gestion/#:~:text=El%20Modelo%20Integrado%20de%20Planeaci%C3%B3n,a%20trav%C3%A9s%20de%20la%20resoluci%C3%B3n)

[planeacion-y-](https://www.minambiente.gov.co/planeacion-y-seguimiento/modelo-integrado-de-planeacion-y-gestion/#:~:text=El%20Modelo%20Integrado%20de%20Planeaci%C3%B3n,a%20trav%C3%A9s%20de%20la%20resoluci%C3%B3n)

[gestion/#:~:text=El%20Modelo%20Integrado%20de%20Planeaci%C3%B3n,a%20trav%](https://www.minambiente.gov.co/planeacion-y-seguimiento/modelo-integrado-de-planeacion-y-gestion/#:~:text=El%20Modelo%20Integrado%20de%20Planeaci%C3%B3n,a%20trav%C3%A9s%20de%20la%20resoluci%C3%B3n)

[C3%A9s%20de%20la%20resoluci%C3%B3n](https://www.minambiente.gov.co/planeacion-y-seguimiento/modelo-integrado-de-planeacion-y-gestion/#:~:text=El%20Modelo%20Integrado%20de%20Planeaci%C3%B3n,a%20trav%C3%A9s%20de%20la%20resoluci%C3%B3n)

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2023b). *Gestión y Desempeño Institucional -*

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Recuperado noviembre 23, 2023, de

[https://www.minambiente.gov.co/planeacion-y-seguimiento/modelo-integrado-de-](https://www.minambiente.gov.co/planeacion-y-seguimiento/modelo-integrado-de-planeacion-y-gestion/#:~:text=El%20Modelo%20Integrado%20de%20Planeaci%C3%B3n,a%20trav%C3%A9s%20de%20la%20resoluci%C3%B3n)

[planeacion-y-](https://www.minambiente.gov.co/planeacion-y-seguimiento/modelo-integrado-de-planeacion-y-gestion/#:~:text=El%20Modelo%20Integrado%20de%20Planeaci%C3%B3n,a%20trav%C3%A9s%20de%20la%20resoluci%C3%B3n)

[gestion/#:~:text=El%20Modelo%20Integrado%20de%20Planeaci%C3%B3n,a%20trav%](https://www.minambiente.gov.co/planeacion-y-seguimiento/modelo-integrado-de-planeacion-y-gestion/#:~:text=El%20Modelo%20Integrado%20de%20Planeaci%C3%B3n,a%20trav%C3%A9s%20de%20la%20resoluci%C3%B3n)

[C3%A9s%20de%20la%20resoluci%C3%B3n](https://www.minambiente.gov.co/planeacion-y-seguimiento/modelo-integrado-de-planeacion-y-gestion/#:~:text=El%20Modelo%20Integrado%20de%20Planeaci%C3%B3n,a%20trav%C3%A9s%20de%20la%20resoluci%C3%B3n)

Pereira Buenahora, M.C. (2023). *Mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano en*

la empresa GEODIP Construcciones S.A.S. Tesis de pregrado. Universidad Industrial de

Santander, Bucaramanga, Colombia.

Rojas, S., Galvis, G., Castillo, C., Duque, E. J., Dubelly, A., & José, E. (s.f.). *DISEÑO DEL*

MODELO DE GESTIÓN HUMANA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS

COMPETENCIAS DE LOS COLABORADORES EN LA FUNDACIÓN ICOMSALUD

IPS. Edu.Co. Recuperado el 23 de noviembre de 2023 de

<https://libros.usc.edu.co/index.php/usc/catalog/download/353/498/7068?inline=1>

Suárez Rojas, A. D., Guinand Galvis, O., Corrales Castillo, E. J. & Duque Ceballos, J. L. (2021).

Diseño del modelo de gestión humana para el fortalecimiento de las competencias de los

colaboradores en la fundación ICOMSALUD IPS. En: Duque Ceballos, J. L. y Vásquez

Rivera, O. I. (Eds. científicos). *Investigación y consultoría en Dirección Empresarial* (pp.

59-100). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali.