PROCEDIMIENTO DEL PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN (PIC)

Realizado por

ANGÉLICA BEATRIZ MÚNERA VASCO

Gestión del Talento Humano

EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL SAN RAFAEL

YOLOMBÓ - ANTIOQUIA

ACTUALIZADO ENERO 2020

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 7
1. PRESENTACIÓN 8
2. OBJETIVOS DEL MANUAL 10
A) GENERAL 10
B) ESPECÍFICOS: 10
4. JUSTIFICACIÓN 11
5. MARCO DE REFERENCIA 15
5.1. MARCO TEÓRICO 15
5.2. MARCO CONCEPTUAL 21
5.3. MARCO ESPACIAL 25
5.4. MARCO TEMPORAL 26
6. ASPECTOS METODOLÓGICOS 27
6.1. TIPO DE ESTUDIO 27
6.2. FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN 28
7. RESUPUESTO 40
8. PLAN DE ACCIÓN DEL PIC 41
9. PROPUESTA TÉCNICA 42
10. RECOMENDACIONES 44
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 46

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Normograma del plan institucional de capacitación – PIC ESE hospital San Rafael de Yolombó 17
Tabla 2. Fases para la formulación del plan institucional de la ESE Hospital San Rafael de Yolombó 28
Tabla 3. Cronograma del trabajo ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Tabla 4. Presupuesto 40
Tabla 5. Diagnóstico organizacional 41

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de ubicación de la institución 25

LISTADO DE ANEXOS

ANEXO 1. Plan de Acción PIC 2020

INTRODUCCIÓN

La elaboración del procedimiento del Plan Institucional de Capacitación (PIC) de la Empresa Social del Estado Hospital San Rafael Yolombó, según lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública, se hace con el fin de garantizar el cumplimiento de los requisitos legales para los empleados del Sector Público de la Institución, a través de la planeación estratégica y lineamientos de calidad, en búsqueda del desarrollo de las competencias y habilidades individuales del personal, para alcanzar la satisfacción, la motivación, la generación de sentido de pertenencia, el mejoramiento de calidad de vida laboral y familiar, y el aumento de la productividad de la Institución.

Este procedimiento se hace por medio de un estudio descriptivo, diciendo cómo, especificando los diferentes componentes, y detalla el paso a paso de los elementos que deben tenerse en cuenta.

Algunos de los elementos a tener en cuenta dentro del procedimiento del PIC institucional, son los antecedentes y soporte jurídico, las estrategias para la implementación de la política pública para el desarrollo del servidor público, las disposiciones generales para el desarrollo de personal desde el modelo integrado de planeación y gestión MIPG, la guía metodológica de la DAFP para la formulación del Plan Institucional de Capacitación (PIC) la cual proporciona pasos, instrumentos, formatos, ejemplos y explicaciones para entender el aprendizaje basado en problemas y el enfoque de capacitación por competencias y los ejes temáticos priorizados para el desarrollo del servidor público a partir de las necesidades e intereses de la institución.

1. PRESENTACIÓN

En el año 2016 la Gerencia ha incluido en su Plan Estratégico de Desarrollo 2016 - 2020 el área de Gestión del Talento Humano como uno de sus seis (6) ejes estratégicos, y éste a su vez cuenta con un objetivo estratégico de "Fidelizar y satisfacer el personal de la institución mediante la motivación y la generación de sentido de pertenencia mejorando su calidad de vida y sus competencias laborales" (Alonso, 2016, pág. 22)*;* objetivo que espera ser alcanzado por medio de la implementación de cuatro (4) sub-procesos: planeación, ingreso, desarrollo y retiro del personal; dentro del proceso desarrollo del personal se hace necesario la elaboración del procedimiento del plan integral de capacitación (PIC) 2019 con el fin de revisar el que actualmente se desarrolla de manera empírica, documentar , actualizar, dar una orientación normativa, y originar un documento con los estándares de calidad exigidos a la fecha.

En el año de 2012 la ESE fue clasificada en riesgo fiscal y financiero ALTO por los Ministerios de Hacienda y de Salud, y después de un gran esfuerzo de su personal en la recuperación de cartera, ampliación de su portafolio de servicios, y luego de acogerse al Plan de Ajuste Fiscal y Financiero propuesto por el Gobierno Nacional, en el año 2017 pasa a ser clasificada SIN RIESGO. Esta clasificación brinda la tranquilidad de ser una empresa sostenible y abre las posibilidades de inversión en el talento humano, para lo cual contrata a la Universidad CES con el objetivo de hacer un proceso de modernización institucional que incluye entre otros: La actualización del manual de funciones y la construcción de los manuales de procesos, siendo el proceso del área de Gestión del Talento Humano el más significativo por la inclusión del área como proceso estratégico.

Para el año 2018 se inicia el trabajo de planeación estratégica teniendo como base MIPG que es un Modelo Integrado de Planeación y Gestión; este modelo permite dirigir, planear, ejecutar, controlar, hacer seguimiento y evaluar la gestión institucional de las entidades públicas, en términos de calidad e integridad del servicio para generar valor público. MIPG cuenta con un área importante que busca el desarrollo de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano para el Sector Público en Colombia (noviembre 2015), por medio de 4 componentes: Planeación, Ingreso, Desarrollo y Retiro del Personal y para efecto de este manual se abordarán los cuatro componentes haciendo énfasis en el componente de desarrollo del personal, con las categorías de conocimiento de la información, gestión de la información, valores y gestión pública.

Por todo lo anterior y teniendo en cuenta que el área de Gestión del Talento Humano de la institución está en su fase de creación y documentación, se hace necesario la elaboración del procedimiento del Plan Institucional de Capacitación (PIC) que ayude al cumplimiento del objetivo estratégico, que aporte al proceso de modernización institucional recogiendo las necesidades de entrenamiento, capacitación y formación, que contribuya al cumplimiento de la Misión Institucional de ser una entidad sostenible y que cumpla con la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano para el Sector Público en Colombia.

2. OBJETIVOS DEL MANUAL

A) GENERAL

Elaborar el procedimiento del Plan Institucional de Capacitación (PIC) de la Empresa Social del Estado Hospital San Rafael Yolombó – Antioquia, según lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP.

B) ESPECÍFICOS:

- Reconocer las normas legales, políticas y guías exigidas por el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP en Colombia por medio de las cuales se crea y regula el sistema nacional de capacitación para los empleados públicos.
- Construir el procedimiento detallado y documentado del Plan Integral de Capacitación (PIC) siguiendo las guías de la DAFP.
- Integrar en un documento dinámico los elementos de la guía para la formulación del Plan Institucional de Capacitación de la DAFP con las herramientas del auto diagnóstico de Gestión Estratégica del Talento Humano del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG.

4. JUSTIFICACIÓN

La Empresa Social del Estado Hospital San Rafael Yolombó es una entidad pública que presta servicios de salud de primer y segundo nivel. La Misión de la ESE es:

> Prestar servicios de salud de primer y segundo nivel de atención a la población del nordeste, magdalena medio y parte del norte antioqueño, con un enfoque comunitario y diferencial; con tecnología biomédica ajustada al portafolio de servicios y criterios de calidad, seguridad, eficiencia y eficacia. (Alonso, 2016, p. 8)

La Política de Calidad es:

> La ESE Hospital San Rafael de Yolombó como prestadora de servicios de salud de primer y segundo nivel de atención se compromete a integrar la calidad a sus sentido de ser y hacer, como cultura de mejoramiento continuo de sus procesos; con el firme objetivo de cumplir y superar las expectativas de nuestros usuarios, de manera integral con la promoción, mantenimiento y recuperación de la salud, para lograr la satisfacción, la buena imagen y la solidez financiera. (Alonso, 2016, p. 8)

Y los objetivos estratégicos son:

> Prestar servicios de salud de alta calidad técnico científica que satisfaga las necesidades del paciente y su familia, lograr la sostenibilidad financiera con recursos de la venta de servicios de salud que permita la normal operación de los servicios, la inversión y la responsabilidad social empresarial, prestar servicios de salud de I y II nivel de complejidad que atienden las necesidades de la comunidad del Nordeste Antioqueño con criterios de humanización y calidad (Alonso, 2016, p. 12).

De forma que, teniendo como guía la Plataforma Estratégica Institucional 2016 – 2020 especialmente la Misión, la Política de Calidad y los objetivos estratégicos, se evidencia la gran importancia de construir el procedimiento del plan institucional de capacitación (PIC) 2020, que apoye el logro de la planeación estratégica, es aprender a hacer las cosas bien, con sentido de responsabilidad, incentivando el crecimiento personal, aportando desde la capacitación a la sostenibilidad financiera de la Institución y generando reconocimiento en el municipio, la región y el departamento.

La Empresa Social del Estado Hospital San Rafael Yolombó, es una institución de segundo nivel de complejidad que ofrece servicios de salud a la población del Nordeste y parte del Norte de Antioquia; en su portafolio de servicios ofrece especialidades de ginecología, medicina interna, ortopedia, cirugía general, pediatría, radiología, de manera permanente; urología, oftalmología, optometría, otorrino por brigadas, además de toda la atención en salud pertinente para el primer nivel de complejidad como son: promoción y prevención, consulta externa, laboratorio, farmacia, odontología, y otros programas especiales como Salud Pública, Atención Primaria en Salud y Buen Comienzo. Para la operación del área asistencial y administrativa de la ESE, actualmente se cuenta con un equipo de trabajo de 340 personas distribuidas en dos sindicatos del área de la salud con 292 personas afiliadas, 9 contratistas y 39 empleados en planta global de cargos.

Para efectos de la construcción del procedimiento del Plan Institucional de Capacitación (PIC) se ha tomado como referencia al personal de vinculación directa con la ESE Hospital, ya que éstos son quienes van a ser los directamente beneficiados con la construcción de este documento.

Haciendo observación y una breve indagación frente a los conocimientos que tiene el personal de planta acerca del PIC en el año 2018, se encuentra lo siguiente:

- La mayoría del personal de planta de la ESE tiene entre 12 y 30 años de servicio.
- La mayoría del personal de planta labora en el área administrativa.
- El 50% del personal de planta conoce algunos programas, subprocesos, y actividades del área de Gestión del Talento Humano como:

selección, capacitación, reconocimientos, bienestar, convivencia laboral, actividades lúdicas, recreativas, integraciones y procesos disciplinarios.

- Todo el personal de planta encuestado confirma que ha participado de actividades de capacitación en la ESE Hospital durante el 2017.
- La mitad del personal de planta dice que ha participado de 5 o más eventos de capacitación durante el año 2017, la otra mitad de los encuestados dice que han participado de 3 o menos eventos de capacitación durante este año.
- Todo el personal evalúa, entre buenos y muy buenos los eventos de capacitación de los que han participado durante el 2017.
- El personal de planta brinda algunas sugerencias para el Plan de Capacitación de la institución (mejorar la difusión de los eventos, adaptarse a los horarios y cuadros de turno, que sean cortos y dinámicos, enfatizar en las relaciones interpersonales, que tenga carácter de obligatoriedad para todo el personal)
- La mayoría de los empleados de planta NO han participado de un proceso de inducción o re inducción en la institución.
- La mayoría del personal de planta opina que el proceso de inducción y re inducción debe ser ofrecida por personas capacitadas en el tema, responsables, uso de las guías oficiales, enfatizar en relaciones interpersonales, deberes y derechos y reglamentos.

Por todos los resultados evidenciados, y los resultados obtenidos dentro del PIC 2019 se evidencia la obligatoriedad y la pertinencia de elaborar un procedimiento del Plan Institucional de Capacitación (PIC) de la ESE Hospital San Rafael Yolombó Antioquia, que permita la planeación estratégica del talento humano, la inclusión de los pasos,

instrumentos y formatos apropiados para la formación y capacitación de los empleados públicos en Colombia, la aplicación de las guías metodológicas planteadas por la DAFP Departamento Administrativo de la Administración Pública y la normatividad vigente; que la construcción sea realizada pensando en los intereses, expectativas y necesidades de todo el personal, resaltando la importancia del ser humano como motor de la competitividad y la productividad de la institución; éste documento debe ser actualizado cada año y adoptado por Resolución.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1. MARCO TEÓRICO

El procedimiento del Plan Institucional de Capacitación de la ESE Hospital San Rafael de Yolombó, tendrá como base teórica el texto publicado por La Pontificia Universidad Javeriana, en el marco de una investigación financiada por la Universidad Nacional de Colombia, denominado *Gestión Humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación* (Calderón Hernández, Alvarez Giraldo, & Naranjo Valencia, 2006)

El procedimiento del Plan Institucional de Capacitación tiene como base jurídica la Ley 909 de 2004, por medio de la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública; la Ley de carrera administrativa, reglamentarios, y sistemas de específicos y especiales de carrera, cuenta con 10 Títulos (Presidencia de la República de Colombia, 2005).

El Departamento Administrativo de la Función Pública, en el 2005, ha desarrollado un documento que brinda los lineamientos de política, estrategias y orientaciones para la implementación y planeación de los Recursos Humanos en Colombia, basados en el artículo 17 de la Ley 909 de 2005 (Moreno Bermúdez , Carlos Humberto , 2005)**.** Además, se incluye las directrices que brinda el Decreto Único Reglamentario 1083 de mayo de 2015 del Sector Función Pública cuyo objeto es compilar en un solo cuerpo normativo de los reglamentos vigentes de competencia del sector de la función pública.

La Guía Metodológica para la formulación del Plan Institucional de Capacitación – con base en proyectos de aprendizaje en equipo: tiene el propósito de establecer pautas para que la formulación de los Planes Institucionales de Capacitación –PIC– se aborden de manera integral: Proporciona pasos, instrumentos, formatos, ejemplos y explicaciones para entender el aprendizaje basado en problemas y el enfoque de capacitación por competencias; conformar y administrar proyectos de aprendizaje en equipo fortaleciendo las dimensiones del ser, el saber y el hacer y organizar las diversas formas de aprendizaje para el desarrollo de competencias, entre otros (Presidencia de la República de Colombia, 2005).

La Guía de Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH) para el sector público colombiano: Este documento es la guía que permitirá a los jefes de talento humano, y a las entidades públicas en general, contar con una herramienta que describa, organice y estructure las actividades que deben liderar las unidades de personal, de manera que sea un instrumento de referencia permanente para poder orientar a sus dependencias hacia una gestión estratégica exitosa y efectiva en el marco de la política de Gestión Estratégica de Talento Humano (GETH).

Tabla 1. Normo-grama del plan institucional de capacitación – PIC ESE hospital San Rafael de Yolombó

TEMÁTICAS BÁSICAS	BUENAS PRÁCTICAS E INNOVACIÓN	NORMATIVIDAD
Elaboración del PIC plan integral de capacitación	OCDE: La implementación del Buen Gobierno, pg. 337, 338 BID: Al servicio del ciudadano: una década de reformas del servicio civil en América Latina (2004–13), pg. 64 y siguientes Tendencias Globales en Capital Humano 2017, Deloitte University Press, 2017	Ley 909 de 2004, Artículo 15, 36 Decreto 1083 de mayo de 2015, Artículo 2.2.9.1 y siguientes del Sector de Función Pública, actualizado el 11 de septiembre de 2017, en el Capítulo 10, reglamenta el sistema de Estímulos y su implementación a través de programas de bienestar social. Decreto 1567 de 1998, Artículos 2 al 12 Circular 100-10 del 21 de noviembre de 2014 Decreto 894 de 2017, Artículos 1 y 2 El Decreto 1227 de 2005, reglamenta el Decreto 1567, en el Título I y en los capítulos del 1 al 4, brinda directrices de porqué, para qué, cómo, cuándo, con qué recursos debe operar el Sistema nacional de capacitación y estímulos.
Diagnóstico de necesidades de la entidad y de los gerentes públicos	OCDE: La implementación del Buen Gobierno, pg. 337	Decreto 1567 de 1998, Artículo 11
Solicitudes de los gerentes públicos	Guía para la Formulación del Plan Institucional de Capacitación – PIC– con base en Proyectos de aprendizaje en equipo. La Resolución 390 de 2017 actualiza el Plan Nacional de Formación y Capacitación, dejando sin efecto los lineamientos contenidos en estas publicaciones.	Decreto 1567 de 1998, Artículos 2 al 12

	Consulte el nuevo Plan Nacional de Formación y Capacitación para el Desarrollo y la Profesionalización del Servidor Público. Mayo de 2017	
Orientaciones de la alta dirección	Guía para la Formulación del Plan Institucional de Capacitación –PIC– con base en Proyectos de aprendizaje en equipo. La Resolución 390 de 2017 actualiza el Plan Nacional de Formación y Capacitación, dejando sin efecto los lineamientos contenidos en estas publicaciones. Consulte el nuevo Plan Nacional de Formación y Capacitación para el Desarrollo y la Profesionalización del Servidor Público. Mayo de 2017	Decreto 1567 de 1998, Artículos 2 al 12
Buen Gobierno		Circular conjunta No. 01 del 28 de noviembre de 2012
Gestión de las tecnologías de la información		Ley 1341 de 2009: Por la cual se definen principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones –TIC–, se crea la Agencia Nacional de Espectro y se dictan otras disposiciones. Reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 2643 de 2012 y por el Decreto Nacional 2543 de 2014:
Gestión documental		Ley 1712 de 2014
Innovación		Circular conjunta No. 01 del 28 de noviembre de 2012
Sostenibilidad ambiental		Circular conjunta No. 01 del 28 de noviembre de 2012
Derecho de		Ley 1712 de 2014

acceso a la información		
Desarrollo del programa de bilingüismo de la entidad		Ley 1651 de 2013
Principios generales que rigen los servidores públicos colombianos	Código de Integridad - Valores del servicio público Colombiano	Ley 1164 del 2007 Por medio del cual se establece las disposiciones relacionadas con los procesos de planeación, formación, vigilancia y control del ejercicio, desempeño y ética del Talento Humano del área de la salud mediante la articulación de los diferentes actores que intervienen en estos procesos.
- Contratación Pública - Cultura organizacional - Derechos humanos - Gestión administrativa - Gestión Financiera -Participación ciudadana -Gobierno en Línea -Servicio al ciudadano		Decreto 4665 de 2007: Plan Nacional de Formación y Capacitación (Segunda Edición: 30 de mayo de 2010)
El Departamento Administrativo de la Función Pública deberá diseñar y ejecutar Planes de formación y capacitación dirigidos a los servidores públicos de los municipios en los cuales se pondrán en marcha los planes y programas para la implementación de los Acuerdos de Paz; los servidores de dichos municipios son priorizados por el Gobierno Nacional para la implementación de los Acuerdos y de la capacitación en el empleo, inclusive la capacitación de los servidores públicos nombrados en provisionalidad. Nota: El Municipio de Yolombó no ha sido priorizado para dicha implementación pero es el segundo nivel de otros municipios que si han sido priorizados.		El Decreto Ley 894 del 2017 modifico el Decreto 1567 de 1998
Esta ley modifico la antigua denominación de educación no formal y la incorporo como educación para el trabajo y el desarrollo humano; la norma dispone que los empleados y trabajadores del sector público o privado pueden solicitar el retiro parcial de sus cesantías ante las Administradoras, para el pago de matrículas en Instituciones y programas técnicos conducentes, debidamente acreditados que impartan educación para el trabajo y el desarrollo humano del		La ley 1064 del 26 de julio del 2006, Articulo 4

empleo.	
Implemento las competencias comportamentales según la el contenido funcional del empleo, es decir estableció que las competencias de los cargos públicos deben ir ceñidas a las funciones que desarrolla el servidor público.	El Decreto 815 de 2018, el cual modifico el Decreto 1083 de 2015
La DAFP determina el catálogo de competencias laborales conformadas por las competencias funcionales -que deben adoptarse- para los procesos o áreas transversales o procesos transversales: **compra pública, control interno, defensa jurídica, gestión documental, gestión financiera, gestión de servicios administrativos, gestión del talento humano, gestión tecnológica, planeación estatal y servicio al ciudadano del sector público.**	Resolución 667 de 2018

Fuente: Elaboración propia basada en la normatividad que suministra la herramienta de MIPG del Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP, Director de Empleo Público Francisco Camargo Salas, Bogotá, D.C., Octubre de 2017, www.funcionpublica.gov.co,. Revisada por Consultores Asociados, asesores jurídicos de la institución en 2020.

5.2. MARCO CONCEPTUAL

Plan Institucional de Capacitación (PIC): Los planes de capacitación en entidades públicas ó (PIC), son un conjunto de estrategias y eventos formativos que deben ser desarrollados durante un período de un año, partiendo de objetivos específicos, que promuevan el desarrollo de competencias laborales y el mejoramiento de los procesos institucionales, encaminados al fortalecimiento de capacidad para laborar y el aumento de la productividad institucional.

Aprendizaje Basado en Problemas: Los problemas deben entenderse como una oportunidad para aprender a través de cuestionamientos realizados sobre la realidad laboral cotidiana, haciendo énfasis en aquellos aspectos que los individuos deben investigar, proponer y ejercitar para mejorar su desempeño y el de sus compañeros de trabajo.

Aprendizaje: Es el proceso social de construcción de conocimiento en forma colaborativa en el cual interactúan dos o más sujetos para construirlo, a través de la discusión, reflexión y toma de decisiones, este proceso social trae como resultado la generación de conocimiento compartido, que representa el entendimiento común de un grupo con respecto al contenido de un dominio específico.

Capacitación: Conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal o educación para el trabajo y el desarrollo humano (Ley 1064 de 2006) como a la informal, de acuerdo con lo establecido por la Ley General de Educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad

individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral.

Competencias: Es la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo. Esta capacidad está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado.

Constructivista: Enfoque pedagógico que fundamenta el conocimiento como descubrimiento o construcción. El ser humano construye su conocimiento a partir de su propia forma de ser, participa activamente en el proceso y se conoce la realidad a través de los modelos que construimos para explicarla y que pueden ser cambiados y mejorados.

Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (No Formal): Educación que se ofrece con el objeto de complementar, actualizar, suplir conocimientos y formar en aspectos académicos o laborales, sin sujeción al sistema de niveles y grados establecidos.

Estrategias de Aprendizaje: Son procedimientos que pueden incluir varias técnicas, operaciones o actividades específicas. Persiguen un propósito determinado: el aprendizaje y la solución de problemas académicos y/o aquellos otros aspectos vinculados con ellos. Son instrumentos socioculturales aprendidos en contextos de interacción con alguien que sabe más.

Indicador: Es la representación cuantitativa (variable o relación entre variables) verificable objetivamente, que refleja la situación de un aspecto de la realidad y el estado de cumplimiento de un objetivo, actividad o producto deseado en un momento del tiempo para hacer su respectivo seguimiento y evaluación. Sirve para valorar el resultado medido y para medir el logro de objetivos de políticas, programas y proyectos. Su lectura se realiza en forma cualitativa.

Indicador de Gestión: Representación cuantitativa de una variable en relación con otra, que permite medir los procesos, acciones y operaciones adelantados dentro de la etapa de implementación de una política, programa o proyecto.

Indicador de Impacto: Representación cuantitativa de una variable en relación con otra, que permite medir los efectos a mediano y largo plazo, generados por una política, programa o proyecto, sobre la población en general. Los efectos medidos son aquellos directamente atribuibles a dicha política, programa o proyecto específico. Incluye efectos positivos y negativos, producidos directa o indirectamente por una intervención, sean éstos intencionales o no.

Medición de la Brecha: Es la valoración del nivel de desarrollo de una competencia con respecto al perfil deseado de la misma. Al comparar el perfil deseado con la situación actual del funcionario, puede resultar una brecha (diferencia) mínima, moderada, considerable o crítica.

Métodos de Enseñanza: Son las distintas secuencias de acciones del profesor que tienden a provocar determinadas acciones y modificaciones en los educandos en función del logro de los objetivos propuestos.

Modelo Pedagógico: Fundamento teórico que orienta la acción pedagógica del docente en la enseñanza, y permite responder los siguientes interrogantes: ¿para qué enseñar?, ¿qué enseñar?, ¿cuándo enseñar?, ¿con qué enseñar? Y ¿cómo evaluar?, lo cual hace característico un estilo de enseñanza-aprendizaje.

Plan de Aprendizaje del Equipo: Es una guía que muestra cómo se alcanzarán los objetivos que fueron definidos. Debe hacerse a nivel de equipo y de acuerdo con este plan, cada uno de los miembros del equipo debe definir los objetivos individuales. En el plan de aprendizaje, el equipo debe definir acciones puntuales para lograr los aprendizajes esperados, identificando los métodos o estrategias de aprendizaje a utilizar y los recursos necesarios para ello (humanos, materiales, económicos), así como los tiempos (plazos y horas estimadas) necesarios para su desarrollo.

Plan de Aprendizaje Individual: Es una guía individual, en la cual se definen los objetivos individuales a partir del plan colectivo y la manera en que cada miembro va a participar para el cumplimiento de los objetivos del equipo.

Proceso de Formación: Es el proceso que tiene por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa.

Proyecto de Aprendizaje: El proyecto de aprendizaje es una estrategia de enseñanza-aprendizaje utilizada en el medio educativo para que los estudiantes planeen, ejecuten y evalúen proyectos que tienen aplicación en el mundo real más allá del aula de clase.

Proyecto de Aprendizaje en Equipo: Es un conjunto de acciones programadas y desarrolladas por un grupo de funcionarios para resolver necesidades de aprendizaje y, al mismo tiempo, transformar y aportar soluciones a los problemas de su contexto laboral.

5.3. MARCO ESPACIAL

El desarrollo de este procedimiento se lleva a cabo en la Empresa Social del Estado Hospital San Rafael del Municipio Yolombó – Antioquia, ubicado en la puerta de entrada al Nordeste Antioqueño y con área de influencia a otros municipios del Bajo Cauca y el Norte de Antioquia.

Figura 1. Mapa de ubicación de la institución

5.4. MARCO TEMPORAL

El Plan Institucional de Capacitación PIC de la ESE tiene una vigencia anual y debe estar elaborado al 31 de diciembre del año anterior; es decir el presente documento tiene vigencia del 1º. De enero al 31 de diciembre de 2020. Finalizando el año se debe hacer los ajustes y actualizaciones pertinentes.

6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

6.1. TIPO DE ESTUDIO

Método Descriptivo:

Para el desarrollo del procedimiento del Plan Institucional de Capacitación PIC de la ESE Hospital San Rafael de Yolombó, se tendrá en cuenta el tipo de estudio descriptivo, para identificar las características, las normas y las guías que regulan el empleo público en Colombia y la relación entre los subprocesos a tener en cuenta.

Esto, teniendo en cuento lo señalado por Hernández Sampieri y Fernández Collado cuando apuntan:

> El propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selección una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para sí – y valga la redundancia – describir lo que se investiga". (Metodología de la Investigación, 1991, p. 77)

6.2. FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para el desarrollo del procedimiento del Plan Institucional de Capacitación PIC en la ESE Hospital San Rafael Yolombó se tendrá en cuenta para la recolección de información fuentes secundarias como: Leyes, Decretos, Resoluciones, Guías, documentos, revistas, investigaciones.

Tabla 2. Fases para la formulación del plan institucional de la ESE Hospital San Rafael Yolombó

Esta tabla es tomada de la Guía para la Formulación del Plan Institucional de Capacitación del Departamento Administrativo de la Función Pública; muestra cinco (5) fases, cada una de estas con sus componentes; por motivos de tiempo, en el año 2019 las fases se desarrollarán de manera parcial.

No.	FASE	COMPONENTES
1.	Sensibilización	-Familiarizar a empleados y directivos con la nueva cultura de capacitación. -Identificar facilitadores internos -Explicar cómo conformar equipos de trabajo
2.	Formulación de proyectos de aprendizaje	-Necesidades institucionales -Problema identificado para establecer el proyecto -Objetivos de aprendizaje

		-Estrategias de aprendizaje y cronograma
3.	Consolidación del diagnóstico de necesidades de la entidad	-Problemáticas y necesidades de equipos, áreas y organización -Temas, métodos y fechas de los planes de aprendizaje -Prioridades institucionales
4.	Programación del plan institucional	-Proyectos de aprendizaje de equipos aprobados -Prioridades institucionales -Estrategias de aprendizaje viables -Mecanismos de evaluación y seguimiento
5.	Ejecución del PIC	-Divulgación del PIC y coordinación con áreas y proveedores -Control y evaluación de acciones

En el marco de la Política de Gestión Estratégica de Talento Humano (GETH), en diciembre de 2019 se realiza el auto diagnóstico de MIPG del área de Gestión del Talento Humano de la ESE Hospital San Rafael, obteniendo un porcentaje Total del 70% (AMARILLO) en su línea base y el componente de Desarrollo en su categoría de capacitación obtuvo un mejor puntaje con el 70,6% (AMARILLO). Para el año 2020 con el adecuado seguimiento a los indicadores y la ejecución se espera aumentar el PIC en un porcentaje mínimo del 81% (VERDE).

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

El documento de Autodiagnóstico de MIPG, hace parte de un conjunto de herramientas que permiten desarrollar un ejercicio de valoración del estado de cada una de las dimensiones en las cuales se estructura el Modelo Integrado de Gestión y Planeación, con el propósito que la entidad logre contar con una línea de base respecto a los aspectos que debe fortalecer, y que deben ser incluidos en su planeación institucional. Para la elaboración del presente procedimiento se tiene en cuenta el resultado de las rutas.

RUTAS DE CREACIÓN DE VALOR

Las rutas de creación de valor son una forma de ver los resultados del auto diagnóstico de MIPG, agrupados para poder generar planes de acción efectivos que prioricen los recursos disponibles.

Las rutas son cinco (5), y cada una agrupa algunas de las variables de la Matriz por temas que son prioritarios para la gestión estratégica del talento humano:

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.

COMPETENCIAS COMUNES Y COMPORTAMENTALES

Las siguientes son las competencias comportamentales para cada nivel jerárquico, según el Decreto 815 de 2018, el cual implemento las competencias comportamentales según el contenido funcional del empleo, es decir, estableció que las competencias de los cargos públicos deben ir ceñidas a las funciones que desarrolla el servidor público:

Nivel Directivo

Competencia	Definición de la Competencia	Conductas asociadas
Visión Estratégica	Anticipar oportunidades y riesgos en el mediano y largo plazo para el área a cargo, la organización y su entorno, de modo tal que la estrategia directiva identifique la alternativa	• Articula objetivos, recursos y metas de forma tal que los resultados generen valor. • Adopta alternativas si el contexto presenta obstrucciones a la ejecución de la planeación anual, involucrando al equipo, aliados y superiores para el logro de los objetivos. • Vincula a los actores con incidencia potencial

Competencia	Definición de la Competencia	Conductas asociadas
	más adecuada frente a cada situación presente o eventual, comunicando al equipo la lógica de las decisiones directivas que contribuyan al beneficio de la entidad y el país.	en los resultados del área a su cargo, para articular acciones o anticipar negociaciones necesarias. • Monitorea periódicamente los resultados alcanzados e introduce cambios en la planeación para alcanzarlos. • Presenta nuevas estrategias ante aliados superiores para contribuir al logro de los objetivos institucionales. • Comunica de manera asertiva, clara y contundente el objetivo o la meta, logrando la motivación y compromiso de los equipos de trabajo.
Liderazgo Efectivo	Gerenciar equipos optimizando la aplicación de talento humano disponible y creando un entorno positivo y de compromiso para el logro de los resultados	• Traduce la visión y logra que cada miembro del equipo se comprometa y aporte, en un entorno participativo y de toma de decisiones. • Forma equipos, y les delega responsabilidades y tareas en función de las competencias, el potencial y los intereses de los miembros del equipo. • Crea compromiso y moviliza a los miembros de su equipo a gestionar, aceptar retos, desafíos y directrices, superando intereses personales para alcanzar las metas. • Brinda apoyo y motiva a su equipo' en momentos de adversidad, a la vez que comparte las mejores prácticas y desempeños y celebra el éxito con su gente, incidiendo positivamente en la calidad de vida laboral • Propicia, favorece y acompaña las condiciones para generar y mantener un clima laboral positivo en un entorno de inclusión. • Fomenta la comunicación clara y concreta en un entorno de respeto.
Planeación	Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos para alcanzarlas	• Prevé situaciones y escenarios futuros. • Establece los planes de acción· necesarios para el desarrollo de los objetivos estratégicos, teniendo en cuenta actividades, responsables, plazos y recursos requerido promoviendo altos estándares de desempeño. • Hace seguimiento a la planeación institucional, con base en los indicadores y identificando las metas planeadas, verificando que se realicen los ajustes y retroalimentando s recursos el proceso. • Orienta la planeación institucional con una visión estratégica, que tiene en cuenta las necesidades y expectativas de los usuarios y ciudadanos. • Optimiza el uso de los recursos. • Concreta oportunidades que generan valor a corto, mediano y largo plazo.

Competencia	Definición de la Competencia	Conductas asociadas
Toma de Decisiones	Elegir ente dos más alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión.	• Elige con oportunidad, entre, las alternativas para alternativas disponibles, los proyectos a realizar, estableciendo responsabilidades precisas con bases en las prioridades de la entidad. • Toma en cuenta la opinión técnica de los miembros de su equipo al· analizar las alternativas existentes para tomar una decisión y desarrollarla. • Decide en situaciones de alta complejidad e incertidumbre teniendo en consideración la consecución de logros y objetivos de la entidad. • Efectúa los cambios que considera necesarios para solucionar los problemas detectados o atender situaciones particulares y se hace responsable de la decisión tomada. • Detecta amenazas y oportunidades frente a posibles decisiones y elige de forma pertinente. • Asume los riesgos de las decisiones tomadas
Gestión del Desarrollo de las Personas	Forjar un clima laboral en el que los intereses de los equipos y de las personas se armonicen con los objetivos y resultados de la organización, generando oportunidades de aprendizaje y desarrollo, además de incentivos para reforzar el alto rendimiento.	• Identifica las competencias de los miembros del equipo, las evalúa y las impulsa activamente para su desarrollo y aplicación a las tareas asignadas. • Promueve la formación de equipos con interdependencias positivas y genera espacios de aprendizaje colaborativo, poniendo en común experiencias, hallazgos y problemas. • Organiza los entornos de trabajo para fomentar la polivalencia profesional de los miembros del equipo, facilitando la rotación de puestos y de tareas. • Asume una función orientadora para promover y afianzar las mejores prácticas y desempeños. • Empodera a los miembros del equipo dándoles autonomía y poder de decisión, preservando la equidad interna y generando compromiso en su equipo de trabajo. • Se capacita permanentemente y actualiza sus competencias y estrategias directivas.
Pensamiento Sistémico	Comprender y afrontar la realidad y sus conexiones para abordar el funcionamiento integral y articulado de la organización e incidir en los resultados esperados,	• Integra varias áreas de conocimiento para interpretar las interacciones del entorno. • Identifica las competencias de los miembros del equipo, las evalúa y las impulsa activamente para su desarrollo y aplicación a las tareas asignadas. • Promueve la formación de equipos con interdependencias positivas y genera espacios de aprendizaje colaborativo, poniendo en común experiencias, hallazgos y problemas. • Organiza los entornos de trabajo para fomentar la polivalencia profesional de los miembros del equipo, facilitando la rotación de puestos y de tareas.

Competencia	Definición de la Competencia	Conductas asociadas
		• Asume una función orientadora para promover y afianzar las mejores prácticas y desempeños. • Empodera a los miembros del equipo dándoles autonomía y poder de decisión, preservando la equidad interna y generando compromiso en su equipo de trabajo. • Se capacita permanentemente y actualiza sus competencias y estrategias directivas Integra varias áreas de conocimiento para interpretar las interacciones del entorno. • Comprende y gestiona las interrelaciones entre las causas y los efectos dentro de los diferentes procesos en los que participa. • Identifica la dinámica de los sistemas en los que se ve inmerso y sus conexiones para afrontar los retos del entorno. • Participa activamente en el equipo considerando su complejidad e interdependencia para impactar en los resultados esperados. • Influye positivamente al equipo desde una perspectiva sistémica, generando una dinámica propia que integre diversos enfoques para interpretar el entorno.
Resolución de Conflictos	Capacidad para identificar situaciones que generen conflicto, prevenirlas o afrontarlas ofreciendo alternativas de solución y evitando las consecuencias negativas	• Establece estrategias que permitan prevenir los conflictos o detectarlos a tiempo. • Evalúa las causas del conflicto de manera objetiva para tomar decisiones. • Aporta opiniones, ideas o sugerencias para solucionar los conflictos en el equipo. • Asume como propia la solución acordada por el equipo. • Aplica soluciones de conflictos anteriores para situaciones similares.

Nivel Asesor

Competencia	Definición de la Competencia	Conductas Asociadas
Confiabilidad Técnica	Contar con conocimientos técnicos requeridos y aplicarlos a situaciones concretas de trabajo, con altos estándares de calidad	• Mantiene actualizados sus conocimientos para apoyar la gestión de la entidad. • Conoce, maneja y sabe aplicar los conocimientos para el logro de resultados. • Emite conceptos técnicos u orientaciones claros, precisos, pertinentes y ajustados a os lineamientos normativos y organizacionales. • Genera conocimientos técnicos de interés para la entidad, los cuales son aprehendidos y utilizados en el actuar de la organización.
Creatividad e innovación	Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones	• Apoya la generación de nuevas ideas y conceptos para el mejoramiento de la entidad.

Competencia	Definición de la Competencia	Conductas Asociadas
	orientados a mantener la competitividad de la entidad y el uso eficiente de recursos	Prevé situaciones y alternativas de solución que orienten la toma de decisiones de la alta dirección. • Reconoce y hace viables las oportunidades y las comparte con sus jefes para contribuir al logro de objetivos y metas institucionales. • Adelanta estudios o investigaciones y los documenta, para contribuir a la dinámica ' de la entidad y su competitividad
Iniciativa	Anticiparse a los problemas proponiendo alternativas de solución.	• Prevé situaciones y alternativas de solución que orientan la toma de decisiones de la alta dirección. • Enfrenta los problemas y propone acciones concretas para solucionarlos • Reconoce y hace viables las oportunidades
Construcción de Relaciones	Capacidad para relacionarse en diferentes entornos con el fin de cumplir los objetivos institucionales.	• Establece y mantiene relaciones cordiales y recíprocas con redes o grupos de personas internas y externas de la organización que faciliten la consecución de los objetivos institucionales. • Utiliza contactos para conseguir objetivos Comparte información para establecer lazos. • Interactúa con otros de un modo efectivo y adecuado.
Conocimiento del Entorno	Conocer e interpretar la organización, su funcionamiento y sus relaciones con el entorno	• Se informa permanentemente sobre políticas gubernamentales, problemas y demandas del entorno. • Comprende el entorno organizacional que ". enmarca las situaciones objeto de asesoría y lo toma como referente. • Identifica las fuerzas políticas que afectan la organización y las posibles alianzas y las tiene en cuenta al emitir sus conceptos técnicos. • Orienta el desarrollo de estrategias que concilien las fuerzas políticas y las alianzas en pro de la organización

Nivel Profesional

Competencia	Definición de la Competencia	Conductas Asociadas
Aporte Técnico Profesional	Poner a disposición de la administración sus saberes profesionales específicos y sus experiencias previas, gestionando la actualización de sus saberes expertos	• Aporta soluciones alternativas en lo que refiere a sus saberes específicos Informa su experiencia específica en el proceso de toma de decisiones que involucran aspectos de su especialidad. • Anticipa problemas previsibles que advierte en su carácter de especialista. • Asume la interdisciplinariedad aprendiendo puntos de vista diversos y alternativos al propio," para analizar y ponderar soluciones posibles
Comunicación Efectiva	Establecer comunicación efectiva y positiva con	• Utiliza canales de comunicación, en su diversa expresión, con claridad, precisión y tono

	superiores jerárquicos, pares y ciudadanos, tanto en la expresión escrita, como verbal y gestual**.**	agradable, para el receptor. • Redacta textos, informes, mensajes, cuadros o gráficas con claridad en la expresión para hacer efectiva y sencilla la comprensión. • Mantiene escucha y lectura atenta a los efectos de comprender mejor los mensajes o información recibida. • Da respuesta a cada comunicación recibida de modo inmediato.
Gestión de procedimientos	Desarrollar tareas a cargo en el marco de los procedimientos vigentes y proponer e introducir acciones para acelerar la mejora continua y la productividad	• Discrimina con efectividad entre las decisiones que deben ser elevadas a un superior, socializadas al equipo de trabajo o pertenecen a la esfera individual de trabajo. • Adopta decisiones sobre ellas con base en información válida y rigurosa. • Maneja criterios objetivos para analizar la materia a decidir con las personas involucradas. • Asume los efectos de sus decisiones y también de las adoptadas por el equipo de trabajo al que pertenece.

Nivel Profesional con personal a cargo

Competencia	Definición de la Competencia	Conductas Asociadas
Dirección y Desarrollo de Personal	Favorecer el aprendizaje y desarrollo de los colaboradores, identificando potencialidades personales y profesionales para facilitar el cumplimiento de objetivos institucionales	• Identifica, ubica y desarrolla el talento humano a su cargo. • Orienta la identificación de necesidades de formación y capacitación y apoya la ejecución de las acciones propuestas para satisfacerlas. • Hace uso de las habilidades y recursos del talento humano a su cargo, para alcanzar las metas y los estándares de productividad. • Establece espacios regulares de retroalimentación y reconocimiento del buen desempeño en pro del mejoramiento continuo de las personas y la organización. • Elige con oportunidad, entre muchas alternativas. los proyectos a realizar, estableciendo responsabilidades precisas con base en las prioridades de la entidad
Toma de decisiones	Elegir alternativas para solucionar problemas y ejecutar acciones concretas y consecuentes con la decisión	• Toma en cuenta la opinión técnica de sus colaboradores al analizar las alternativas existentes para tomar una decisión y desarrollarla. • Decide en situaciones de alta complejidad e incertidumbre teniendo en consideración la consecución de logros y objetivos de la entidad. • Efectúa los cambios que considera necesarios para solucionar los problemas detectados o atender situaciones particulares y se hace responsable de la decisión tomada

Nivel Técnico

Competencia	Definición de la Competencia	Conductas Asociadas
Confiabilidad Técnica	Contar con los conocimientos técnicos requeridos y aplicarlos a situaciones concretas de trabajo, con altos estándares de calidad	• Aplica el conocimiento técnico en el desarrollo de sus responsabilidades Mantiene actualizado su conocimiento técnico para apoyar su gestión. • Resuelve problemas utilizando conocimientos técnicos de su especialidad, para apoyar el cumplimiento de metas y objetivos institucionales. • Emite conceptos técnicos, juicios o propuestas claros, precisos, pertinentes y ajustados a los lineamientos normativos y organizacionales.
Disciplina	Adaptarse a las políticas institucionales y generar información acorde con los procesos	• Recibe instrucciones y desarrolla actividades acorde con las mismas. • Acepta la supervisión constante. • Revisa de manera permanente los cambios en los procesos.
Responsabilidad	Conoce la magnitud de sus acciones y la forma de afrontarlas.	• Utiliza el tiempo de manera eficiente. • Maneja adecuadamente los implementos requeridos para la ejecución de su tarea. • Realiza sus tareas con criterios de productividad, calidad, eficiencia y efectividad. • Cumple con eficiencia la tarea encomendada

Nivel Asistencial

Competencia	Definición de la Competencia	Conductas Asociadas
Manejo de Información	Manejar con responsabilidad la información personal e institucional de que dispone.	• Maneja con responsabilidad las informaciones personales e institucionales de que dispone. • Evade temas que indagan sobre información confidencial. • Recoge solo información imprescindible para el desarrollo de la tarea. • Organiza y custodia de forma adecuada la información a su cuidado, teniendo en cuenta las normas legales y de la organización. • No hace pública la información laboral o de las personas que pueda afectar la organización o las personas. • Transmite información oportuna y objetiva.
Relaciones Interpersonales	Establecer y mantener relaciones de trabajo positivas, basadas en la comunicación abierta y fluida y en el respeto por los demás.	• Escucha con interés y capta las necesidades de los demás. • Transmite la información de forma fidedigna evitando situaciones que puedan generar deterioro en el ambiente laboral. • Toma la iniciativa en el contacto con usuarios para dar avisos, citas o respuestas, utilizando un lenguaje claro para los destinatarios, especialmente con las personas que integran minorías con mayor vulnerabilidad social o con diferencias funcionales.
	Coopera con los demás	• Articula sus actuaciones con las de los demás.

Competencia	Definición de la Competencia	Conductas Asociadas
Colaboración	con el fin de alcanzar los objetivos institucionales	• Cumple los compromisos adquiridos. • Facilita la labor de sus superiores y compañeros de trabajo.

NIVEL JERÁRQUICO PARA SERVIDORES PÚBLICOS

Los eventos de capacitación han sido programados para todos los servidores públicos según el nivel de jerarquía, esto teniendo en cuenta el decreto 785 de 2005 de la Función Pública:

- **Nivel técnico**: Comprende los empleos cuyas funciones exigen el desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas misionales
- **Nivel profesional:** Agrupa los empleos cuya naturaleza demanda la ejecución y aplicación de los conocimientos propios de cualquier carrera profesional, diferente a la técnica profesional y tecnológica, reconocida por la ley y que según su complejidad y competencias exigidas les pueda corresponder funciones de coordinación, supervisión y control de áreas internas encargadas de ejecutar los planes, programas y proyectos institucionales.
- **Nivel Asistencial.** Comprende los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores o de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de simple ejecución.
- **Nivel Asesor.** Agrupa los empleos cuyas funciones consisten en asistir, aconsejar y asesorar directamente a los empleados públicos de la alta dirección territorial.

- **Nivel Directivo**. Comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de Dirección General, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos.

DIMENSIONES DE APRENDIZAJES

Para determinar la necesidad de aprendizajes es importante tener en cuenta las tres dimensiones relacionadas en la guía para la elaboración del Plan Institucional de Capacitación PIC de la DAFP, fortaleciendo el Saber pensar (conocimientos), Saber Hacer (habilidades) y Saber Ser (actitudes).

- **Dimensión del Saber pensar:** Conjunto de conocimientos, teorías, principios, conceptos y datos que se requieren para fundamentar el desempeño competente y resolver retos laborales.
- **Dimensión del Hacer:** Conjunto de habilidades necesarias para el desempeño competente, en el cual se pone en práctica el conocimiento que se posee, mediante la aplicación de técnicas y procedimientos y la utilización de equipos, herramientas y materiales específicos.
- **Dimensión del Ser:** Conjunto de características personales (motivación, compromiso con el trabajo, disciplina, liderazgo, entre otras) que se evidencian en el desempeño competente y son determinantes para el desarrollo de las personas, el trabajo en equipo y el desempeño superior en las organizaciones.

7. RESUPUESTO

La ESE Hospital San Rafael Yolombó, dentro de su presupuesto global de inversión asignó para la vigencia de 2020 un valor de CINCO MILLONES DE PESOS para cumplir con el PIC; es importante tener en cuenta que el cumplimiento del 90% del Plan Institucional de Capacitación se cumple por medio de la gestión institucional con Gobernación de Antioquia, la Universidad de Antioquia, la Escuela Superior de Administración Pública ESAP, y las diferentes universidades con los convenios docencia servicio: CES, Remington, San Martín, Cooperativa de Colombia, CEDES, INDECAP. Además de la articulación con las Cajas de compensación familiar COMFENALCO, COMFAMA, las ARL Sura y Colmena. Otros métodos o estrategias internas, corresponde al nuevo grupo de profesionales y especialistas con los que cuenta la institución que se han comprometido con la capacitación continua, quienes comparten sus conocimientos y creen que a mayor aprendizaje mayor será el éxito de los tratamientos y menores serán los costos en la atención en salud.

Con toda la propuesta del Plan Institucional de Capacitación, en su mayoría gratuita, se espera que los participantes se apropien de estos espacios y se fortalezca la cultura del auto aprendizaje y la auto formación.

8. PLAN DE ACCIÓN DEL PIC

Tabla 3. Plan de Acción del PIC 2020

Fuente: Elaboración propia integrando la Guía metodológica de la DAFP para la elaboración del PIC, el modelo integrado de planeación y gestión MIPG y las Competencias comunes y comportamentales según el Decreto 815 de 2018. Este formato es el instrumento utilizado para la recolección de la información del plan de acción que originó el PIC (Plan Institucional de Capacitación)

9. PROPUESTA TÉCNICA

- El rastreo teórico ha permitido construir un normo-grama que recoge los temas generales que deben tenerse en cuenta dentro del PIC, la normatividad vigente y disposiciones, experiencias de buen gobierno y otros estudios. El hallazgo más importante se encuentra en la página del Departamento de la Función Pública DAFP; esta página acopia toda la normatividad, políticas y guías que orientan el empleo público en Colombia.

- Siguiendo la guía para la construcción del Plan Institucional de Capacitación PIC se construye en 5 fases: Sensibilización, Formulación de proyectos de aprendizaje, Consolidación del diagnóstico de necesidades de la entidad, Programación del Plan Institucional y Ejecución del PIC (ver Anexo 1).

- La integración de los elementos de la guía para la formulación del Plan Institucional de Capacitación PIC del Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP con las herramientas del auto diagnóstico de Gestión Estratégica del Talento Humano del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG. Se creó un documento en Excel que contiene los componentes sugeridos de la DAFP: Necesidad institucional, unidad, dependencia área o programa, temáticas básicas, modalidad, facilitador, público objetivo por nivel jerárquico, magnitud del público, intensidad, necesidad de aprendizajes, método o estrategia de capacitación, recursos, fechas y priorización institucional; del auto diagnóstico de MIPG del área de Gestión del Talento Humano realizado en diciembre del 2018 se tuvo en cuenta los resultados distribuidos

en las 5 rutas de valor, entonces las temáticas priorizadas con los líderes de área se incluyeron en el cuadro de Excel de acuerdo al proceso institucional correspondiente y al objetivo de la ruta de valor conveniente, así: La necesidades de la entidad y de los directivos se agrupó en el proceso institucional de planeación y la ruta de valor es la ruta de la felicidad "la felicidad nos hace productivos"; la necesidad de implementar una cultura del liderazgo, el trabajo en equipo y el reconocimiento, proceso institucional de la cultura organizacional y la ruta de valor es la del crecimiento "liderando talentos"; la necesidad de implementar una cultura del servicio y la generación de bienestar, proceso institucional del desarrollo del personal y la ruta de valor es la ruta del servicio "atención al usuario"; la necesidad de generar rutinas de trabajo con integridad y calidad, el proceso institucional de riesgos del negocio y la ruta de valor es la ruta de la calidad "la cultura de hacer las cosas bien"; por último la necesidad de entender a las personas a través del uso de los datos, proceso institucional de gestión de clientes internos, la ruta de valor es la ruta del análisis de datos "conociendo al talento". De esta manera se integran las indicaciones de la DAFP y MIPG.

10. RECOMENDACIONES

El procedimiento del Plan Institucional de Capacitación (PIC) es la versión No. 1 y debe ser actualizado cada año, consultando de manera permanente la página de la Función Pública; también debe actualizarse el normo-grama luego de la revisión y visto bueno del área jurídica; además la institución debe expedir una resolución por medio de la cual se adopte el procedimiento para garantizar la inclusión en el Plan Operativo Anual - POA y el presupuesto.

En el procedimiento del Plan Institucional de Capacitación (PIC), se han desarrollado de manera general las 5 fases de la Guía de la DAFP, la fase de sensibilización requiere una mayor socialización en todos los niveles de la organización para que "todos hablemos el mismo idioma"; la fase de formulación de proyectos de aprendizaje queda pendiente por desarrollar de manera conjunta con los equipos de trabajo, y las fases de consolidación del diagnóstico de necesidades a desarrollar la entidad, la programación y ejecución del plan institucional, fueron recopiladas en el documento de Excel PIC – 2019 (Ver Anexo 1); se recomienda hacer seguimiento mensual al cumplimiento de los eventos programados para garantizar la consecución de las metas esperadas al final del año.

Es importante mejorar los indicadores de evaluación del Plan Institucional de Capacitación PIC – 2020, para mostrar anualmente a la Alta Gerencia los aportes del área de gestión del talento humano, en el desarrollo integral de las personas y el cumplimiento de las metas organizacionales.

Las recomendaciones de los asesores jurídicos Consultores Asociados para la construcción del PIC, son las siguientes:

• Elaboración de encuesta

• Evaluación del desempeño para evidenciar las falencias en las competencias de los servidores públicos.

• Incorporación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

• Registro interno de los hallazgos de control interno para el mejoramiento de los procesos institucionales.

• Registro de los hallazgos de la Contraloría General de Antioquia, en el evento en que lo hubiera.

• Registro interno de los hallazgos del Sistema de Calidad, para el mejoramiento de los procesos de la E.S.E.

• Aplicación de las normas relacionadas con el Sector Salud y la Asistencia Hospitalaria, para el mejoramiento continuo.

• Capacitación de la normativa actual.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Calrke, D. (2010). *La nevera vacía : gestión de personas en tiempos se incertidumbre.* Madrid , España: FC Editorial.

Alonso, E. G. (2016). *Documento del Plan de Desarrollo 2016-2020.* Yolombó Antioquia: Junta Directiva ESE Hospital San Rafael de Yolombó.

Calderón Hernández, G., Alvarez Giraldo, C. M., & Naranjo Valencia, J. C. (2006). Gestión Humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración, vol. 19, núm. 32, julio-diciembre,* 225-254.

Director Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo, Universidad de los Andes. (Febrero de 2016). *Guía de implementación. De la recomendación a la acción: ¿Cómo poner en marcha un modelo de.* Bogotá-Colombia: Edición No. 26, Edición electrónica ISSN 2215 – 7816.

García Solarte, M., Murillo V., G., & González, C. H. (2011). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana.* Universidad del Valle Colombia: Programa Editorial.

Hernández Sampieri, R., & Fernández Collado, C. (1991). *Metodología de la Investigación.* Naucalpan de Juárez, Edo. de México: McGRAW - HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. de C.V.

Martínez Cárdenas, E. E. (December 1, 2008). JURISPRUDENCIA CONSTITUCIONAL. *Revista de Derecho*.

Martínez Díaz, H., Martínez, J., Martínez Díaz, S., & Martínez, E. (2010, Issue 29). Matriz organizacional para la medición de los procesos de personal, una primera aproximación. *Pensamiento & Gestión. ,* ., p1-24. 24p. 1 Chart.

Moreno Bermúdez , Carlos Humberto . (Abril de 2005). *Departamento Administrativo de la Funcion Pública.* Obtenido de http://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/1449938074_a10ac401ef50e13ec6115298e49819a7.pdf

Pardo Enciso, C. E., & Porraz Jiménez, J. A. (2011). La Gestión del Talento Humano ante el desafío de organizaciones competitivas. 1-17.

Parra Castillo, L. E. (ene-jun2006). INDICADORES DE GESTIóN EN EL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA, Y SU IMPORTANCIA EN LAS ORGANIZACIONES. *El Ágora USB Vol. 6 Issue 1* , 19-28. 10p.

República de Colombia, P. d. (23 de septiembre de 2005). *Departamento Administrativo de la función Pública*. Obtenido de http:funcionpublica.gov.co/sisjur/home/Norma1.jsp?i=62703

Torres Villarreal, M. L., Trujillo García, C. H., Jaramillo, G. A., Martínez, J., Arias Ramírez, H., Díaz Ortiz, G. S., . . . Latorre, C. (2013). *Contribución de la Universidad del Rosario al debate sobre salud en Colombia.* Bogotá , Colombia: Universidad del Rosario.

Valencia, E., & Miriam. (2005). *Las Competencias Laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?* Cali: Universidad del Valle.