




Hospital Universitario San Rafael de Tunja

Programa: PROGRAMA DE GESTION INTEGRAL Y BIENESTAR DEL TALENTO HUMANO

Copia no controlada

	Hospital Universitario San Rafael de Tunja	Código	TH-PG-01
	Proceso: Talento humano	Fecha	2026-01-30
	Programa: PROGRAMA DE GESTION INTEGRAL Y BIENESTAR DEL TALENTO HUMANO	Versión	7

Estratégico	Misional	Apoyo	Evaluación
--------------------	-----------------	--------------	-------------------

Introducción y/o Justificación

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

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

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

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

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

De igual manera, la gestión del talento humano incluye el desarrollo de prácticas orientadas a hacer viable el Sistema de Gerencia Pública, establecido en la Ley 909 de 2004 y configurado por esquemas de selección meritocrática, capacitación y evaluación de los servidores públicos calificados.

Objetivos Generales

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

Objetivos Específicos

3. Fortalecer las habilidades y competencias laborales de los colaboradores a través de actividades de inducción, reinducción y entrenamiento en el puesto de trabajo, y capacitación, conforme a las necesidades identificadas.

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

Alcance

4. Inicia desde la detección de necesidades de cada uno de los componentes de la gestión del Talento Humano, hasta que se ejecuta y cierra el ciclo de la actividad que responde a la necesidad identificada, Aplicación a Colaboradores que hacen parte de los procesos tanto misionales como administrativos, de planta y tercerizados (en misión, contratistas de prestación de servicios).

Marco Legal Aplicable

5. NORMATIVIDAD: Decreto 1567 del 5 de agosto de 1998.

TEMA: Crea el sistema nacional de capacitación y sistema de estímulos para los empleados del Estado.

PROCESO RELACIONADO A LA NORMA: Plan institucional de capacitación - Programa de bienestar.

NORMATIVIDAD: Decreto 4904 del 16 de diciembre de 2009

TEMA: Por el cual se reglamenta la organización, oferta y funcionamiento de la prestación del servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano y se dictan otras disposiciones. CAPITULO V. 5.8. Educación informal. La oferta de educación informal tiene como objetivo brindar oportunidades para complementar, actualizar, perfeccionar, renovar o profundizar conocimientos, habilidades, técnicas y prácticas.

Hacen parte de esta oferta educativa aquellos cursos que tengan una duración inferior a ciento sesenta (160) horas. Su organización, oferta y desarrollo no requieren de registro por parte de la Secretaría de Educación de la entidad territorial certificada y solo darán lugar a la expedición de una constancia de asistencia.

Para su ofrecimiento deben cumplir con lo establecido en el artículo 47 del Decreto -ley 2150 de 1995.

Toda promoción que se realice, respecto de esta modalidad deberá indicar claramente que se trata de educación informal y que no conduce a título alguno o certificado de aptitud ocupacional.

PROCESO RELACIONADO A LA NORMA: Plan institucional de capacitación

NORMATIVIDAD: Ley 909 del 23 de septiembre de 2004.

TEMA: Expide normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones (establece el plan de vacantes y plan de previsión de empleos).

PROCESO RELACIONADO A LA NORMA: Planta de personal.

NORMATIVIDAD: Ley 1010 del 23 de enero de 2006.

TEMA: Medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.

PROCESO RELACIONADO A LA NORMA: Comité de convivencia laboral.

NORMATIVIDAD: Ley 1064 del 26 de julio de 2006.

TEMA: Dicta normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano, establecida como educación no formal en la ley general de educación.

PROCESO RELACIONADO A LA NORMA: Plan institucional de capacitación.

NORMATIVIDAD: Decreto 1083 del 26 de mayo de 2015.

TEMA: Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. (establece el Plan institucional de capacitación - PIC, Programa de bienestar y plan de incentivos).

PROCESO RELACIONADO A LA NORMA: Plan institucional de capacitación - programa de bienestar.

NORMATIVIDAD: Decreto 1072 del 26 de mayo de 2015.

TEMA: Decreto único reglamentario del sector trabajo (establece el plan de seguridad salud en el trabajo)

PROCESO RELACIONADO A LA NORMA: Sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo (SG-SST).

NORMATIVIDAD: Resolución 160 del 16 de julio de 2020.

TEMA: Por la cual se establecen lineamientos para incentivar en la E.S.E HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN RAFAEL DE TUNJA, el uso de la bicicleta.

PROCESO RELACIONADO A LA NORMA: Programa de bienestar.

NORMATIVIDAD: Acuerdo 6176 de 2018.

TEMA: Por el cual establece el sistema tipo de evaluación del desempeño laboral de los empleados públicos de carrera administrativa y en periodo de prueba.

PROCESO RELACIONADO A LA NORMA: Evaluación de desempeño.

NORMATIVIDAD: Resolución interna 256 de 2018.

TEMA: Por la cual se adopta el sistema tipo para la evaluación del desempeño laboral diseñado por la Comisión nacional del servicio civil, para los empleados de carrera administrativa o en periodo de prueba de conformidad al Acuerdo 6176 de 2018.

PROCESO RELACIONADO A LA NORMA: Evaluación de desempeño.

NORMATIVIDAD: Resolución interna 259 de 2018.

TEMA: Por medio de la cual se conforma la Comisión evaluadora para realizar la evaluación de desempeño de los funcionarios de carrera administrativa.

PROCESO RELACIONADO A LA NORMA: Evaluación del desempeño.

NORMATIVIDAD: Ley 2016 de 2020

TEMA: Por la cual se adopta el código de integridad del servicio público Colombiano y se dictan otras disposiciones.

PROCESO RELACIONADO A LA NORMA: Código de integridad.

NORMATIVIDAD: Código de integridad de servidor público 2018.

TEMA: Código de integridad aplicables a todos los servidores públicos, contratistas y demás colaboradores vinculados a la entidad.

PROCESO RELACIONADO A LA NORMA: Integridad.

NORMATIVIDAD: Resolución 084 de 2025

TEMA: Por medio del cual se adopta el Código de integridad del HUSRT

PROCESO RELACIONADO A LA NORMA: Código de integridad

NORMATIVIDAD: MIPG

TEMA: Manual operativo del modelo integrado de planeación y gestión , dimensión 1.

PROCESO RELACIONADO A LA NORMA: MIPG.

NORMATIVIDAD: Manual de funciones

TEMA: Acuerdo N° 028 de 2022.

PROCESO RELACIONADO A LA NORMA: planta de personal.

NORMATIVIDAD: Acuerdo de Junta Directiva No. 017 del 1 de agosto de 2025

TEMA: Por el cual se establece el plan de cargos de la E.S.E HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN RAFAEL DE TUNJA DE LA VIGENCIA FISCAL 2025.

PROCESO RELACIONADO A LA NORMA: Planta de personal.

NORMATIVIDAD: Ley 1857 de 2017

TEMA: Por medio de la cual se modifica la ley 1361 de 2009 para adicionar y complementar las medidas de protección de la familia y se dictan otras disposiciones.

PROCESO RELACIONADO A LA NORMA: Bienestar

NORMATIVIDAD: Programa nacional de bienestar 2023-2026

TEMA: Se definen los criterios para el sector público en lo relacionado a los planes de bienestar e incentivos.

PROCESO RELACIONADO A LA NORMA: Bienestar.

Definición del Programa

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

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

Ver anexo, gráfica 1. Ciclo de vida laboral. Elaboración propia, Talento Humano HUSRT.

Meta del programa

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

EJE: Eje 6: Transformación Cultural permanente.

LINEA ESTRATEGICA: TALENTO HUMANO DEL SAN RAFA, COMPROMETIDO, CAPACITADO Y MOTIVADO.

OBJETIVO: Fortalecer los valores y competencias de nuestros colaboradores generando impacto en la transformación cultural.

ESTRATEGIAS:

1) Evaluar y ajustar la distribución de personal en función de la demanda de servicios, asegurando una asignación eficiente de recursos y una cobertura adecuada durante los periodos de mayor demanda.

RESULTADO: Garantizar la cobertura de talento humano en la totalidad de los servicios prestados en la institución.

INDICADOR: Cobertura de necesidades en talento humano en el total de los servicios prestados.

PLAN/PROGRAMA/PROYECTO: Plan del talento humano.

PRODUCTO: Cumplimiento del plan de talento humano.

META: 2024: 50% - 2025: 70% - 2026: 90% - 2027: 100%.

2) Desarrollar un plan estratégico de gestión del talento humano que tenga en cuenta las necesidades de: Capacitación, transformación cultural, estímulos e incentivos, humanización del cliente interno, evaluación de desempeño, comunicación asertiva y dialogo permanente, así como el código de integridad.

RESULTADO: Alcanzar un alto porcentaje de satisfacción con el Plan estratégico de gestión del talento humano.

INDICADOR: Porcentaje de satisfacción del PGITH.

PLAN/PROGRAMA/PROYECTO: Programa estratégico de gestión del talento humano.

PRODUCTO: Cumplimiento del programa estratégico de gestión del talento humano.

META: 2024: 90% - 2025: 90% - 2026: 90% - 2027: 90%.

Política del programa

8. La Política de Talento Humano, fue aprobada bajo la Resolución No. 110 del 28 de marzo de 2025, y se describe a continuación:

“En la E.S.E Hospital Universitario nos comprometemos a contar con colaboradores competentes, gestionando las fases del ciclo de vida laboral, que apoye el desarrollo de una cultura organizacional enmarcada en la promesa de valor “SUMERCE”, y una adecuada comunicación interna.

Somos cero tolerantes a los comportamientos de violencia, agresividad, maltrato, discriminación, violencia psicológica, acoso sexual y violencia de género.

Desarrollamos a cabalidad los lineamientos del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo en el marco de la ISO 45001: 2018 ”.

LEMA: “COLABORADORES COMPETENTES PARA SUMERCE”

Responsable

9. El coordinador de Gestión de Talento Humano será el responsable de disponer que se ejecuten los planes y

programas definidos en el presente documento.

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

Recursos, materiales, insumos y equipos

10.

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

- 212020200901010101 : Capacitación.
- 212020200904 :Adquisición de servicios, actividades de bienestar social empleados planta.

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

10.2. RECURSOS TÉCNICOS:

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

10.3. RECURSOS HUMANOS:

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

Funciones de los integrantes

11.

- Definir objetivos y alcance del programa.
- Alinear el programa con el plan estratégico institucional.
- Gestionar riesgos y prioridades.
- Planificar actividades operativas.
- Hacer seguimiento a cronogramas e indicadores.
- Articular a los diferentes procesos en la planeación y ejecución de las actividades previstas en el programa
- Elaborar informes de avance.
- Asegurar cumplimiento de metas.
- Definir indicadores.
- Medir impacto.
- Evaluar resultados.

Descripción / Implementación / Desarrollo

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

12.1. CONTEXTO INSTITUCIONAL

•**Misión:** Somos un hospital público boyacense que brinda atención en salud integral al paciente y su familia, a través de un talento humano calificado, con enfoque inclusivo, digno y seguro, que contribuye al bienestar y satisfacción de la comunidad, con vocación académica y de mejoramiento continuo.

•**Visión:** A 2032 ser reconocido como un hospital universitario acreditado en salud, fortalecido en la prestación de servicios de alta complejidad, docencia e investigación. Comprometido con el bienestar del talento humano y una gestión tecnológica eficiente, brindando una atención más segura, amable, empática, respetuosa y con mejores resultados en salud.

•Valores institucionales:

- **HONESTIDAD:** Actuó siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo mis deberes con transparencia y rectitud, y siempre en favor del interés general.
- **RESPECTO:** Reconozco, valoro y trato de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, procedencia, títulos o cualquier otra condición.
- **COMPROMISO:** Soy consciente de la importancia de mi función como servidor público y estoy en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que me relaciono diariamente, buscando siempre mejorar su bienestar.
- **DILIGENCIA:** Cumpló los deberes, funciones y responsabilidades asignados a mi cargo, con atención, prontitud, destreza y ciencia para así optimizar el uso de los recursos de estado.
- **JUTICIA:** Actuó con imparcialidad y garantizo los derechos de las personas con equidad, igualdad y sin discriminación.
- **TOLERANCIA:** Acepto las opiniones o comportamientos diferentes a las mías inherentes a la naturaleza humana, a la diversidad de las culturas, las religiones a las maneras de ser o de actuar, respetando las múltiples diferencias existentes entre mis compañeros de trabajo, con el fin de conservar las relaciones personales.



Gráfica 1 .Valores Código de Integridad

•Ejes estrategicos

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

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

•Líneas Estratégicas

1. En el Hospital Universitario San Rafael de Tunja el paciente nuestra prioridad

2. Hospital Universitario San Rafael de Tunja Más Preventivo
3. Hospital Universitario San Rafael de Tunja con Mayor Complejidad y Mejores Resultados
4. Investigación y Educación para una atención segura y de calidad
5. SENTIR (Sensibilización al trabajador, Enfoque empático, humanizado, Necesidades en búsqueda de la equidad, Trabajador como centro del trato humanizado, Iniciativa de la mejora continua, Responsabilidad institucional)
6. AMAR (Atención segura, oportuna y humanizada, Mejoramiento Continuo, Atención integral, Respeto, trato digno y amable)
7. Todo es Más Fácil Cuando Conoces los Riesgos
8. Hospital Universitario San Rafael de Tunja con Tecnologías Idóneas y Suficientes
9. Liderando con Información Para la Salud del Futuro
10. Talento Humano del San Rafa, Comprometido, Capacitado y Motivado
11. CIPAC (Cliente Interno, Paciente, Ambiente y Comunidad) 12. Yo Soy San Rafa Acreditado.

•Objetivos Estratégicos

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

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

12.2. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DESDE MIPG

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

Tabla 1. Autodiagnósticos matriz MIPG Talento humano años 2018 al 2024

NOMBRE DE LA RUTA	2018	PROMEDIO AÑO	2019	PROMEDIO AÑO	2020	PROMEDIO AÑO	2021	PROMEDIO AÑO	2022	PROMEDIO AÑO	2023	PROMEDIO AÑO	2024	PROMEDIO AÑO
RUTA DE LA FELICIDAD La felicidad nos hace productivos	64	57	84	82,3	89	86,5	87	82	85	84,6	87	87,2	91	88,6
RUTA DEL CRECIMIENTO Liderando talento	59		81		85		82		81		83		86	
RUTA DEL SERVICIO Al servicio de los ciudadanos	58		89		91		80		76		78		80	
RUTA DE LA CALIDAD La cultura de hacer las cosas bien	66		86		88		82		81		86		87	
RUTA DEL ANÁLISIS DE DATOS Conociendo el talento	73		81		85		79		80		86		86	

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

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

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

12.3. RESULTADOS FURGAG GESTIÓN 2024

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

Gráfica 2. Resultados FURGAG gestión 2024, Herramienta externa



Rescatado de <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/resultados-medicion>, el 26 de enero de 2026

12. 4. Desarrollo de los Componentes

Los componentes del PEGITH son:

- Planeación del Talento Humano
- Plan Anual de Vacantes y Plan de Previsión de Recursos Humanos
- Selección
- Vinculación
- Inducción y re-inducción
- Bienestar y capacitación
- Compensación
- Seguridad y salud en el trabajo
- Clima laboral y cultura organizacional
- Evaluación del desempeño
- Retiro

12.4.1 Planeación del Talento Humano

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

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

Total de la planta aprobada: 88 cargos

Tabla 2. Cargos por nivel

- **Número de cargos por nivel**

NIVEL	No. CARGOS APROBADOS	CARGOS PROVISTOS
Directivo	3	3
Asesor	4	3
Profesional	32	17
Asistencial	47	9
Técnico	2	0
TOTAL	88	32

Tabla 3. Cargos por naturaleza Planta

• **Distribución por naturaleza del cargo**

NATURALEZA DEL CARGO	No. CARGOS
Periodo fijo	8
Libre nombramiento	6
De carrera	70
En provisionalidad	2
Oficial	2
TOTAL	88

Tabla 4. Vacantes personal de planta, información actualizada a 30 de diciembre de 2025

• **Vacantes personal de planta**

Copia no controlada

Código	Denominación	Grado	Propósito del Empleo	Total de Vacantes	NATURALEZA DEL EMPLEO
367	TECNICO ADMINISTRATIVO (SISTEMAS)	10	Desarrollar las labores técnicas en administración del sistema de información, mantenimiento preventivo y correctivo de equipos de <u>computo</u> , impresoras y redes de computadores.	1	Carrera administrativa
407	AUXILIAR ADMINISTRATIVO (coordinación enfermería)	10	realizar actividades de orden operativo que apoyen el desarrollo de las funciones y responsabilidades de los niveles superiores, en la gestión administrativa de las oficinas o de la dependencia.	1	
211	MEDICO GENERAL	47	ejecutar actividades de diagnóstico, tratamiento, promoción, protección, y rehabilitación de la salud del paciente, en todo el proceso de atención en su sitio de trabajo y en el que se le asigne por razones del servicio de conformidad con lo reglamentado para el sistema de garantía y calidad.	1	
440	SECRETARIO	12	ejecutar labores de oficina y de asistencia administrativa y desarrollo de las funciones del área asignada.	2	
367	TECNICO ADMINISTRATIVO (ALMACEN)	11	brindar apoyo, soporte y asistencia técnica en el diseño, desarrollo, aplicación, instalación, actualización, operación y mantenimiento de planes, programas, procesos y procedimientos que adelanta el área de desempeño.	1	
243	ENFERMERO	35	prestar servicios profesionales a la empresa en procesos operativos en desarrollo de labores en programación, ejecución y control de la prestación de servicios de enfermería, en los diferentes servicios del hospital	8	
412	AUXILIAR AREA SALUD	23	ejecutar la atención de enfermería, con base en los estándares adoptados por la <u>institución</u> , para brindar un servicio de <u>optima</u> calidad	35	
213	<u>MEDICO ESPECIALISTAS</u>	52	Ejecutar acciones especializadas <u>en actividades de diagnóstico, tratamiento, promoción, protección y rehabilitación de la salud del paciente en todo el proceso de atención de conformidad con lo reglamentado para el sistema de garantía y la calidad</u>	1	
SUB TOTAL				50	

*Estas vacantes se encuentran reportadas en SIMO.

Código	Denominación	Grado	Propósito del Empleo	Total de Vacantes	NATURALEZA DEL EMPLEO
214	PROFESIONAL UNIVERSITARIO MT	43	Liderar la implementación del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad armonizado con el Modelo Estándar de Control Interno y con el Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad, al igual que con las demás normas específicas para salud con fines de Habilitación y Acreditación para Entidades Públicas en materia de Calidad, según los requerimientos y programaciones necesarios que realice el Hospital.	1	PROVISIONALIDAD
470	OPERARIO	14	Ejecución de labores de aseo, limpieza y desinfección en las diferentes dependencias de la Entidad para facilitar la prestación de los servicios generales de la empresa.	1	TRABAJADOR OFICIAL
217	ENFERMEROS SSO	4	Prestar servicios Profesionales a la empresa, propios del ejercicio de la profesión de enfermería, investigativos y de servicio social	3	SSO
217	MEDICO SSO	20	Prestar servicios Profesionales a la empresa, propios del ejercicio de la profesión de medicina, investigativos y de servicio social.	1	SSO
SUB TOTAL				6	

De lo anterior podemos concluir que se cuenta con una ocupación de la planta del 36%

Tabla 5. Personal otras formas de vinculación, información actualizada a 22 de enero de 2026

• **Otras formas de vinculación**

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

EMPRESA	TIPO DE PERSONAL	No.
TEMPOLAB	PERSONAL ADMINISTRATIVO	272
CONSORCIO SAN RAFAEL	PERSONAL ÁREA CLÍNICA	1379
SEMCOL	PERSONAL DE FACTURACIÓN	104
CONTRATISTAS CPS	PERSONAL ADMINISTRATIVO	88
CONTRATISTAS CPS	PERSONAL ESPECIALISTA ÁREA CLÍNICA	181
VIGILANCIA	PERSONAL DE VIGILANCIA	39
SERVICIOS GENERALES	PERSONAL DE SERVICIOS GENERALES	126
SERVICIO ALIMENTACIÓN	PERSONAL ALIMENTACION PACIENTES E INTERNOS	29
SERVICIO LAVANDERIA	PERSONAL SERVICIO LAVANDERIA	9
TERCERIZADOS CLÍNICOS	PERSONAL TERCERIZADOS CLÍNICOS	181
TOTAL		2298

12.4.1.2 Planeación del Talento Humano

La planeación del talento humano constituye un eje estratégico para garantizar la oportunidad, continuidad, seguridad y calidad en la prestación de los servicios de salud; es por esto que La E.S.E. Hospital universitario san Rafael de Tunja por su carácter de entidad pública alineada en el cumplimiento de altos estándares de calidad mediante el herramientas como Plan Operativo Anual (POA) y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) se convierten en instrumentos fundamentales que permiten articular las necesidades institucionales, los recursos disponibles, el marco normativo vigente y los estándares de calidad establecidos por el Sistema Único de Acreditación en Salud.

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

El POA es la herramienta que operacionaliza la planeación estratégica institucional, traduciendo los objetivos y metas en actividades concretas, responsables, cronogramas y recursos. En la E.S.E. Hospital Universitario San Rafael de Tunja mediante el POA y mediciones trimestrales destaca el desempeño y cumplimiento en tres ejes fundamentales que dan cumplimiento al plan estratégico de talento humano:

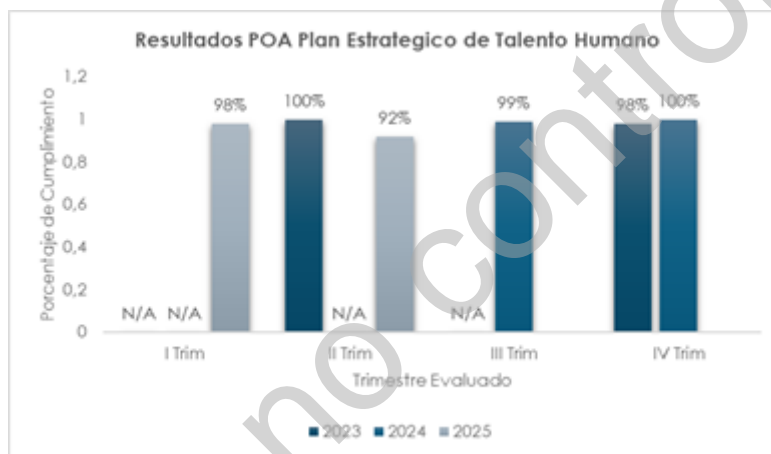
Eje 3 “Humanización en la atención en salud”, eje en el que se evalúa, desarrolla la implementación del programa de humanización en sus líneas SENTIR Y AMAR para cliente interno.

Eje 6 “Transformación Cultural Permanente”, eje que presenta las actividades planeación del talento humano mediante matrices, implementado el manual de planeación del talento humano, así como la realización de actividades contempladas en el plan de capacitación y plan de bienestar con el fin de dar cumplimiento al programa estratégico de gestión del talento humano.

Eje 7 “Responsabilidad Social “con actividades que dan cumplimiento al plan de acción de seguridad y salud en el trabajo para el mantenimiento de la certificación ISO 45001:2018”

Como resultado de las gestiones realizadas se presentan los siguientes resultados, marcando tendencia desde al año 2023 a 2025 con un promedio de cumplimiento en los periodos evaluados del 97% en la implementación del programa de humanización, en ejecución y realización de matrices de planeación y suficiencia del talento humano frente a las necesidades planteadas en los diferentes servicios, así como el cubrimiento de personal frente a las diferentes contingencias y expansiones de los servicios etc, el cumplimiento de las diferentes actividades contempladas en el plan de bienestar para el cumplimiento del programa estratégico de talento humano y la implementación del plan de acción de seguridad y salud en el trabajo:

Gráfica 3. Resultados POA 2023-2025



OBJETIVO DE LA PLANEACIÓN DEL TALENTO HUMANO

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

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

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

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

PLANEACIÓN CUANTITATIVA. Con el fin de medir la suficiencia de talento humano se cuenta con el manual de planeación del Talento Humano TH-M-07, en donde se operativiza a través de las matrices TH-F-40 y 41 de manera anual la planeación del talento humano por capacidad instalada y planeación presupuestal por servicios, en términos de cantidad, jornada laboral a cumplir y perfil justificado, así mismo se tiene en cuenta el número de camas, número de horas laboradas por turno, contingencias y ausentismos.

12.4.2 Selección

La selección de personal es el proceso mediante el cual se identifica, evalúa y selecciona a los candidatos idóneos para ocupar los cargos asistenciales, administrativos y de apoyo de las vacantes disponibles, garantizando que cuenten con las competencias técnicas, comportamentales, éticas y humanas requeridas para el adecuado desempeño de sus funciones.

OBJETIVO: Verificar los requisitos y la información suministrada en la hoja de vida de los aspirantes a ser vinculados, en términos de legalidad e idoneidad de educación y experiencia para el desempeño de las actividades contratadas.

La E.S.E. Hospital Universitario San Rafael de Tunja adopta una política de selección por mérito, idoneidad y transparencia que garantiza el ingreso de colaboradores competentes y alineados con la promesa de valor SUMERCE y los estándares del Sistema de Gestión de la Calidad. Esta política —formalizada en la Resolución 110 de 2025— se implementa mediante el Instructivo TH-INS-04 y se articula con el ciclo de vida del talento humano. Su alcance cubre planta, prestación de servicios y personal en misión.

Principios rectores. Mérito e igualdad de oportunidades, enfoque diferencial y de género, prohibición de nepotismo y gestión de conflictos de interés, trazabilidad documental, protección de datos personales, confidencialidad, ética pública y control del riesgo de fraude y corrupción.

Gobernanza y roles. Talento Humano lidera y custodia la trazabilidad; la jefatura solicitante define el perfil por competencias y participa en entrevistas técnicas; Seguridad y Salud en el Trabajo emite concepto de aptitud ocupacional; Control Interno Disciplinario y Jurídica ejercen acompañamiento preventivo cuando aplica.

- **Solicitud, Recepción y Validación de Personal**

La necesidad de personal es solicitada por el área y/o servicio correspondiente, de acuerdo con los requerimientos operativos y asistenciales de la E.S.E.

Una vez recibida la solicitud, el proceso de reclutamiento y recepción de hojas de vida se realiza a través de los siguientes mecanismos:

- Convocatorias institucionales: publicadas en la página web y en las redes sociales oficiales de la E.S.E.
- Recepción individual: entrega directa de hojas de vida en la oficina de Talento Humano, las cuales conforman el banco institucional de hojas de vida.
- Correo electrónico: recepción de hojas de vida a través del correo electrónico habilitado para el banco

PROCESO DE SELECCIÓN DE LAS DIFERENTES FORMAS DE CONTRATACION

- **Proceso de selección de personal en misión**

Se da cumplimiento al procedimiento TH-PR-42: Se procede a verificar los requisitos y la información suministrada en la hoja de vida de los aspirantes a ser vinculados, con el fin de garantizar la legalidad e idoneidad en la formación académica y la experiencia, necesarias para el adecuado desempeño de las actividades contratadas a través de la empresa de servicios temporales.

Una vez que el área de Talento Humano cuenta con las hojas de vida suficientes para iniciar el proceso, se realiza la verificación teniendo en cuenta el Anexo Técnico de Perfiles TH-F-104 donde se indica los requisitos establecidos para cada cargo; el aspirante es enviado a pruebas y exámenes ocupacionales a la empresa temporal, las cuales constan de una prueba osteomuscular y una prueba psicotécnica; en esta última se tiene en cuenta la medición de las competencias organizacionales por medio de las pruebas DICS; si las pruebas y demás requisitos exigidos en el TH-F-45 nos arrojan un cumplimiento para el aspirante, se procede a realizar la contratación; de lo contrario se informa que no continúa en el proceso.

- **Validación de hojas de vida contratista**

Se da cumplimiento al procedimiento TH-PR-47. Se procede a verificar los requisitos de hoja de vida de los aspirantes a ser contratados por prestación de servicios en términos de legalidad e idoneidad de educación y experiencia.

- **Selección, ingreso y promoción de personal de planta**

Se da cumplimiento al procedimiento TH-PR-8. Efectuar el proceso de selección, ingreso y promoción del personal, atendiendo los lineamientos definidos por la comisión nacional del servicio civil y el departamento administrativo de la función pública y las normas vigentes que regulen este proceso.

12.4.3 Vinculación

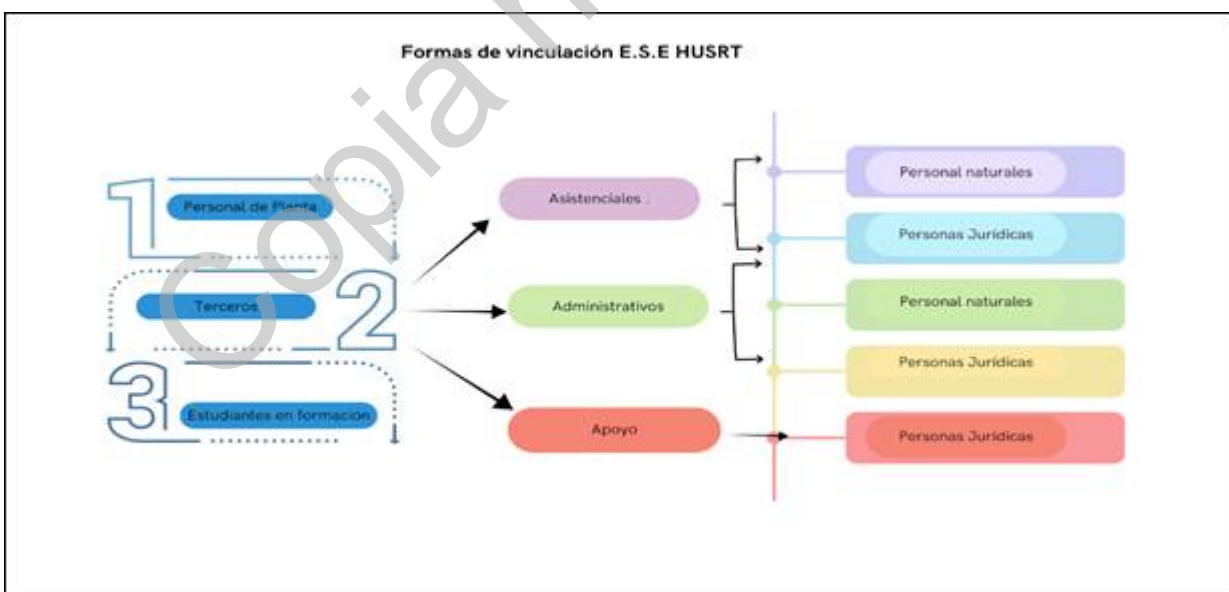
La E.S.E. Hospital Universitario San Rafael de Tunja fundamenta su política de vinculación en el Acuerdo N.º 014 de 2024 (estatuto de contratación) y en la Resolución N.º 376 de 2024 (Manual de Contratación), bajo los principios de mérito, transparencia, eficiencia y continuidad del servicio. Para el personal de planta, se aplica los lineamientos definidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil y el Departamento Administrativo de la Función Pública con las modalidades de carrera administrativa, libre nombramiento y remoción, período fijo, y provisionalidad, apoyadas en planeación de vacantes y necesidades del servicio.

De manera complementaria, la entidad vincula personas naturales mediante contratos de prestación de servicios cuando la naturaleza de la actividad lo permite (asistencial y administrativa), siguiendo los requisitos del manual y las verificaciones de idoneidad, habilitación y experiencia. Para cubrir fluctuaciones de la demanda y garantizar continuidad operativa, se recurre a personas jurídicas (empresas de servicios temporales) para personal en misión: actualmente lolavorando S.A.S. soporta el componente asistencial y Tempolab S.A.S. el componente administrativo, de mantenimiento y biomédica, con aproximadamente 1.379 y 272 colaboradores en misión, respectivamente. Asimismo, se gestionan servicios de apoyo tercerizados —vigilancia, lavandería, aseo y desinfección, preparación y suministro de dietas terapéuticas, alimentación al personal y servicios de facturación— mediante contratación por requerimiento o convocatoria pública, según corresponda, asegurando indicadores de desempeño, niveles de servicio y control de riesgos.

La política integra, además, la relación docencia-servicio regulada por el Decreto 2376 de 2010, que permite la presencia de estudiantes en formación bajo convenios con instituciones de Educación Superior (IES); este componente académico no constituye una modalidad de contratación laboral, pero se articula a la planeación de talento y a la calidad del cuidado.

La siguiente imagen “Formas de vinculación” resume la manera en que la entidad vincula a sus colaboradores (planta, terceros personas naturales y jurídicas, y servicios de apoyo tercerizados), así mismo se observa los estudiantes en formación, que refleja el ecosistema académico que complementa la disponibilidad de talento humano en escenarios clínicos. Con este marco, la institución asegura flexibilidad para responder a la variabilidad asistencial, control sobre la calidad y la seguridad del paciente, y plena sujeción al régimen legal y a su manual interno de contratación.

Gráfica 4. Formas de vinculación



12.4.4 Inducción y re-inducción

La E.S.E. Hospital Universitario San Rafael de Tunja concibe la educación continuada como un pilar estratégico para asegurar la competencia técnica, ética y humana del talento humano, en coherencia con el eje de Transformación Cultural y los estándares del Sistema Único de Acreditación en Salud. La política garantiza acceso equitativo para todas las modalidades de vinculación (planta, prestación de servicios y personal en misión) y se rige por principios de

pertinencia, calidad, oportunidad, inclusión y trazabilidad, con liderazgo y control de la alta dirección.

En la E.S.E Hospital universitario san Rafael de Tunja se implementa el proceso de inducción y reinducción **TH-PR-01** asegura que todos los trabajadores, en su primera vinculación o en casos de reingreso, traslado, ascenso o cambios significativos en sus funciones, se integren de manera efectiva a la institución. Asimismo, garantiza que comprendan sus deberes y responsabilidades, y se alineen con la misión, visión, valores, políticas y cultura del hospital.

Este proceso se encuentra dividido en tres fases:

Fase I. Inducción general: garantiza la adecuada integración de los colaboradores a la cultura organizacional del hospital, brindándoles herramientas, conocimientos y lineamientos necesarios sobre la misión, visión, valores, normatividad institucional y requisitos legales en salud. Su propósito es fortalecer el sentido de pertenencia y el compromiso con la seguridad del paciente. Se realiza al momento del ingreso del nuevo colaborador y se evidencia mediante el formato **TH-F-71**.

El Programa de Inducción se realizará de manera mensual para el personal que ingresa por primera vez al hospital o que haya tenido una desvinculación superior a seis (6) meses.

Fase II. Inducción específica: facilita la adaptación del colaborador a las funciones, responsabilidades y condiciones particulares de su cargo, orientándolo en los protocolos clínicos y administrativos, normas de bioseguridad, procedimientos institucionales y herramientas propias del área. Su objetivo es garantizar un desempeño seguro en el puesto de trabajo. Se evidencia mediante el formato **TH-F-35**, en el cual se evalúa al nuevo colaborador para verificar la apropiación del proceso.

Fase III. Reinducción: tiene como propósito fortalecer y actualizar los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores frente a la misión, visión, valores, políticas institucionales, normas de bioseguridad, protocolos asistenciales y administrativos. De esta manera, se asegura la adherencia a los estándares de calidad, la seguridad del paciente y la mejora continua de los procesos. Este proceso se realiza cada vez que existen cambios en la institución o cuando el colaborador cumple dos años de vinculación laboral.

12.4.5 Bienestar Social

Los programas de bienestar social tienen como objetivo mejorar la calidad de vida de los colaboradores de las entidades y sus familias, así mismo fomentar una cultura organizacional que manifieste un sentido de pertenencia, motivación y calidez humana en la prestación de servicios en la Entidad, aportando de manera significativa en los niveles de satisfacción en la prestación de los servicios al usuario y su familia.

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

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

• PROGRAMA NACIONAL DE BIENESTAR

El Programa Nacional de Bienestar es un instrumento técnico que proporciona lineamientos y recomendaciones a las entidades del orden nacional y territorial en la implementación de sus propios programas de bienestar ^[1].

El programa de bienestar se orienta las actividades desde cuatro (4) ejes: Eje 1. Equilibrio Psicosocial, Eje 2: Salud Mental, Eje 3. Diversidad e inclusión, Eje 4: Identidad y Vocación por el Servicio Público.

EJE	DEFINICIÓN DEL EJE	COMPONENTES	DEFINICION DEL COMPONENTE	ACTIVIDADES SUGERIDAS POR DAFP
-----	--------------------	-------------	---------------------------	--------------------------------

	FACTORES PSICOSOCIALES	Este componente hace referencia a aquellas actividades que contribuyan a la no afectación de la salud física, psíquica y social de las servidoras y los servidores públicos, prevenir los riesgos laborales, así como la humanización del trabajo que se puede ver reflejado en iniciativas de salario emocional, las cuales contribuyen a la generación de bienestar laboral, al aumento de la productividad, disminuir el ausentismo por enfermedad y, a su vez, a la gestión y retención del talento humano.	Realizar eventos deportivos y recreacionales enfocados en promover la actividad física eventos artísticos y culturales; capacitaciones en artes y/o artesanías u otras modalidades que involucren creatividad; promover eventos de emprendimiento bienestar espiritual; entorno laboral saludable; adelantar acciones para promover el salario , organizar una tarde de bienestar, día libre por el cumpleaños, entre otros.
EJE 1. EQUILIBRIO PSICOSOCIAL Este eje hace referencia a las nuevas formas de adaptación laboral teniendo en cuenta los diferentes cambios que se derivaron de la pandemia de COVID-19 y la adopción de herramientas que le permitan a las servidoras y los servidores públicos afrontar los cambios y las diferentes circunstancias que inciden en su estabilidad laboral y emocional, entre otros aspectos.	EQUILIBRIO ENTRE LA VIDA PERSONAL, FAMILIAR Y LABORAL Calidad de vida laboral	Este componente integra todas aquellas actividades asociadas a proteger la dimensión personal y familiar de las servidoras y los servidores públicos y con ello coadyuvar en el bienestar laboral de estos. Este componente está asociado a aquellas actividades que se ocupen de las condiciones de la vida laboral de las servidoras y los servidores públicos que conlleven a la satisfacción de sus necesidades para el desarrollo personal, profesional y organizacional. Así mismo, se enfocan en el reconocimiento de la labor de las servidoras y los servidores y en la creación de ambientes por parte de la entidad que les permitan desarrollar y/o fortalecer sus competencias, habilidades y destrezas	Horarios flexibles; teletrabajo; iniciativas especiales por el día de la familia, así como, facilitar, promover y gestionar espacios para que las servidoras y los servidores públicos puedan compartir con sus familias (Ley 1857 de 201711); acciones con ocasión del Día de la Niñez y la Recreación; adecuación de Salas Amigas de la Familia Lactante del Entorno Laboral, de acuerdo con lo establecido en la Ley 1823 de 201712; promoción del uso de la bicicleta como medio de transporte adelantar acciones de formación en técnicas relacionadas con el manejo efectivo del tiempo y desconexión laboral. Celebración del Día Nacional del Servidor Público (27 de junio de cada año); reconocimiento a las servidoras y los servidores públicos de acuerdo con su profesión (Día del Administrador, del Abogado, del Psicólogo, entre otras); encaminadas al acompañamiento y reconocimiento de la labor de las servidoras y los servidores públicos cuando se presente algún cambio, por ejemplo, traslado de dependencia, en proceso de retiro de la entidad, o cuando se den procesos de reforma organizacional (programa de desvinculación asistida); programa de incentivos (reconocer o premiar a las servidoras y los servidores por su desempeño laboral); realizar actividades de coaching y mentoring con el fin de desarrollar y/o fortalecer las habilidades y conocimientos y trabajar la motivación de las servidoras y los servidores públicos; promoción de las alianzas que hacen parte de Programa Servimos en aspectos relacionados con educación; salud y bienestar; turismo y recreación; cultura y seguros.

Eje 2: Salud Mental	<p>Este eje comprende acciones dirigidas a contribuir a la salud mental de las servidoras y los servidores públicos, con el fin de lograr un estado de bienestar donde estos sean conscientes de sus propias aptitudes y manejen el estrés inherente al cargo que ocupan y las funciones que desempeñan para mantener su productividad. Igualmente, este eje incluye hábitos de vida saludables relacionados con mantener la actividad física, nutrición saludable, prevención del consumo de tabaco y alcohol, lavado de manos, peso saludable, entre otros aspectos.</p>	Higiene mental o psicológica	<p>Este componente hace referencia a aquellas acciones orientadas a mantener la salud mental de las servidoras y los servidores públicos, así como a que estén en armonía con su entorno sociocultural con el fin de contribuir a mantener su bienestar y en procura de mejorar continuamente su calidad de vida.</p>	<p>Acompañamiento e implementación de estrategias para el mantenimiento de la salud mental a través de la participación de profesionales en psicología para abordar temas relacionados con la identificación de conductas suicidas y adopción de herramientas de ayuda y manejo de situaciones difíciles, tabaquismo, consumo de alcohol y otras sustancias psicoactivas, violencia física y sexual, síndrome de agotamiento laboral "burnout", síntomas de estrés, ansiedad y depresión; adopción de programas de mindfulness o atención plena con el propósito de contribuir a reducir el estrés, mejorar el bienestar, mejorar la atención, entre otros aspectos; adelantar actividades enfocadas en la promoción de la salud; acompañamiento e implementación de iniciativas con la participación de profesionales para entender la importancia del autocuidado, de tener una alimentación saludable y equilibrada, del sueño, del descanso y la adopción de mecanismos para lograrlo; promover estrategias para trabajar bajo presión con el fin de orientar a las servidoras y los servidores públicos a cómo resolver problemas en esta situación.</p> <p>Adelantar campañas orientadas a prevenir el sedentarismo; realizar actividades orientadas al manejo del estrés, la ansiedad y la depresión, mediante adopción de herramientas con el fin de aumentar la resiliencia, mejorar la calidad de vida a través de la practica de un ejercicio físico, técnicas de relajación mental, meditación y control de la respiración, en ese sentido, es importante revisar la carga laboral de las servidoras y los servidores públicos y los estilos de liderazgo que están siendo utilizados; promover estrategias como la telemedicina o teleorientación psicológica a través del uso</p>
	Prevención de nuevos riesgos a la salud	<p>Este componente tiene relación con la salud de las servidoras y los servidores públicos con el fin de contribuir a mejorar su bienestar y calidad de vida.</p>		

<p>Eje 3: Diversidad e Inclusión</p>	<p>Este eje hace referencia a las acciones que las entidades públicas deben implementar en materia de diversidad, inclusión y equidad, así como la prevención, atención y medidas de protección de todas las formas de violencias contra las mujeres y basadas en género y/o cualquier otro tipo de discriminación por razón de raza, etnia, religión, discapacidad u otra razón.</p>	<p>Fomento de la inclusión, la diversidad y la equidad</p>	<p>Este componente hace referencia a aquellas actividades encaminadas a promover la inclusión laboral, la diversidad y la equidad en el ámbito laboral y a prevenir prácticas irregulares en cumplimiento de la normativa vigente con el fin de contribuir a la construcción de un buen ambiente laboral y crear espacios seguros y diversos para el mejoramiento continuo de la calidad de vida de las servidoras y los servidores públicos.</p>	<p>Realizar talleres o charlas con el propósito de fomentar la inclusión laboral, la diversidad y la equidad y sensibilizar a las servidoras y los servidores públicos sobre la importancia de estas temáticas; adelantar acciones para prevenir, detectar y proteger actuaciones discriminatorias o de trato desigual para las servidoras y los servidores públicos pertenecientes a grupos racializados y étnicos (Rrom; raizal; palenquero; negro; afrocolombiano; indígena, entre otros), así como otros grupos poblaciones tales como jóvenes, mujeres, personas con discapacidad, víctimas del conflicto armado y población LGBTIQ+.</p> <p>Adelantar talleres o charlas relacionadas con la identificación y detección de situaciones asociadas al acoso laboral, acoso sexual, violencia física, violencia psicológica u otros tipos de violencias contra las mujeres y basadas en género, y/o cualquier tipo de discriminación; desarrollar actividades orientadas a la prevención, atención y protección de situaciones asociadas al acoso laboral, acoso sexual, violencia física, violencia psicológica u otros tipos de violencias contra las mujeres y basadas en género, y/o cualquier tipo de discriminación; promover la capacitación y formación de las servidoras y los servidores públicos a través del desarrollo de diplomados y cursos virtuales en lo que tiene que ver con las situaciones antes mencionadas; diseñar e implementar al interior de la entidad una estrategia con el fin de garantizar la promoción, difusión y conocimiento del documento denominado "Protocolo para la prevención, atención y medidas de protección de todas las formas de violencia contra las mujeres y basadas en género y/o discriminación por razón de raza, etnia, religión, nacionalidad, ideología política o filosófica, sexo u orientación sexual o discapacidad y demás razones de discriminación en el ámbito laboral y contractual del sector público"¹⁴, sus rutas de atención, entre otros aspectos.</p>
			<p>Este componente tiene que ver con aquellas actividades relacionadas con la prevención, atención y medidas de protección de todas las formas de violencias contra las mujeres y basadas en género y/o cualquier otro tipo de discriminación por razón de raza, etnia, religión, discapacidad u otra razón.</p>	

Copia no controlada

Eje 4: Identidad y Vocación por el Servicio Público	Este eje comprende acciones dirigidas encaminadas a promover en las servidoras y los servidores públicos el sentido de pertenencia y la vocación por el servicio público, con el fin de interiorizar e implementar los valores definidos en el Código de Integridad del Servicio Público y los principios de la función pública señalados en el artículo 2 de la Ley 909 de 2004, así como entender el significado y la trascendencia en el desempeño de su labor y con ello contribuir a incrementar los niveles de confianza y satisfacción de los grupos de interés en los servicios prestados por el Estado. Para lo cual, se debe incentivar una cultura organizacional en este sentido	Fomento del sentido de pertenencia y la vocación por el servicio público	Este componente hace referencia a aquellas actividades encaminadas a desarrollar el sentido de pertenencia en las servidoras y los servidores públicos respecto de la visión, la misión y los objetivos estratégicos de la entidad, con el propósito de lograr su compromiso, que se sientan identificados con la entidad pública y entiendan la importancia de la labor que desempeñan para prestar un servicio de calidad y eficaz que satisfaga las expectativas de los grupos de interés.	Diseñar e implementar una estrategia de comunicación encaminada a desarrollar el sentido de pertenencia para fortalecer los factores que la incentivan y con ello las servidoras y los servidores públicos la entiendan, la interioricen y la pongan en práctica en su comportamiento y desempeño laboral diario; adelantar campañas con el propósito de promover en las servidoras y los servidores públicos el entendimiento y la interiorización de los valores del Código de Integridad, los principios de la Función Pública y los demás aspectos relacionados con la Política de Integridad ¹⁵ ; realizar acciones encaminadas a reconocer y premiar a las servidoras y los servidores públicos por los logros o el cumplimiento de objetivos; organizar actividades de team building (construcción de equipos) o contratar a un experto o empresa especializada en ello, con el fin de involucrar más a las servidoras y los servidores públicos de la entidad en el fomento de los valores y el entendimiento de la importancia de la labor que desempeñan.
---	--	--	---	--

[1] Programa Nacional de Bienestar:” 2023-2026, DAFP

• **AREAS Y PROGRAMA DE BIENESTAR SOCIAL**

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

- a. **Calidad De Vida.** La calidad de vida es un aspecto de la calidad en general y se ha definido como el proceso permanente y participativo que busca crear, mantener y mejorar en el ámbito del trabajo las condiciones que favorezcan el desarrollo personal, social y laboral del colaborador, permitiendo desarrollar sus niveles de participación e identificación con su trabajo y con el logro de la Entidad. Los programas que hacen parte del área de calidad de vida son:
 - **Programa Clima Laboral:** El clima laboral se refiere a la forma en como los servidores públicos perciben su relación con el ambiente de trabajo como determinante de su comportamiento al interior de la Entidad
 - **Programa Salud Mental En El Trabajo:** El programa de salud mental busca prevenir el incremento o aparición de riesgos en la salud mental y promover estilos de vida sanos en los funcionarios de la Entidad.
 - **Programa Preparación Para El Retiro:** Este programa está diseñado para preparar a los servidores públicos que estén próximos a cumplir los requisitos establecidos para ser beneficiarios de la pensión, según lo establecido en el artículo 262 literal c) de la ley 100 de 1993. Este programa llevará a cabo actividades para la preparación al cambio de estilo de vida y así facilitar la adaptación a este, fomentando la formación en la ocupación del tiempo libre, el crecimiento personal, la promoción y prevención de la salud, la familia, e igualmente alternativas ocupacionales y de inversión
- b. **Protección Y Servicios Sociales.** A través de este componente, se deben estructurar programas mediante los cuales se atiendan las necesidades de protección, ocio, identidad y aprendizaje del empleado y su familia, para mejorar sus niveles de salud, vivienda, recreación, cultura y educación, detectado en el diagnóstico de necesidades y atendiendo a la priorización de los mismos.

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

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

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

Así las cosas, para el desarrollo del programa de bienestar se definieron y desarrollaron el cronograma con actividades de celebración de días especialidades, celebración de cumpleaños, programa de preparación para el retiro del personal pre-pensionado, la semana San Rafael en el marco de la conmemoración del Arcángel San Rafael desarrollando actividades de consolidación cultural y Feria de la inducción y la re-inducción, actividades, entrega de boletas de cine para compartir con la familia, Charlas sobre la prevención de acciones de maltrato, violencia y agresión, así como protocolos de prevención, y Acciones de socialización del código de integridad y sus valores, actividad de integración de fin de año con la participación de todos los colaboradores de la entidad independientemente de su forma de vinculación, y salida lúdico recreativa a Monguí con recorrido en tren.

Los incentivos para el personal de planta se otorgan en cumplimiento de la evaluación del desempeño en niveles de excelencia; para los terceros, como estímulos se entregan premios mediante rifas, a los colaboradores que contestaron la encuesta de Cultura y clima laboral; de igual manera se otorga por sorteo a los colaboradores que realizaron el recorrido completo por la feria de la Inducción y reinducción con enfoque a la acreditación, y diligenciaron completamente la evaluación de conocimientos contenida en el "pasaporte de acreditación". Así mismo dentro de la jornada de seguridad del paciente, Proa, Infecciones, entre otros se premia a los colaboradores que participan activamente en los diferentes stand

• **Estrategia Salario Emocional**

Función Pública centrada tanto en la productividad como en las personas, con el ánimo de reconocer el trabajo del otro y de aportar en la administración del tiempo libre, asumió la política de Salario Emocional enfocada a crear un ambiente en el que el empleado sea feliz en su trabajo, tenga un propósito y sentido de pertenencia, que su labor le facilite la posibilidad de crear, inspirarse, crecer y dar todo el potencial de sus capacidades^[1].

Una característica que garantiza que éstas estrategias de salario emocional funcionen, es que puedan mantenerse en el tiempo y no tengan incidencia negativa en la productividad, logro de metas o en el clima laboral del área, obedece a una toma de conciencia por parte de los favorecidos, que es un "beneficio" como retribución al buen desempeño, que debe ser plenamente concertado, que no son acumulables y que por necesidades en la prestación del servicio, puede ser suspendido en los términos que el jefe inmediato requiera^[2].

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

[1] Guía de Salario Emocional Grupo de Gestión Humana Abril de 2018

[2] Ibidem

- **Modalidades de los beneficios y sus componentes**
- Tabla 7 Modalidades salario emocional

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

BENEFICIO	DESCRIPCION	OBJETIVO	CONDICIONES DE USO	APLICA A:
Disfruta tu día de cumpleaños	Le permite al servidor público tener libre el día de su cumpleaños	Brindar al servidor o colaborador la oportunidad de descansar y disfrutar esta fecha especial en compañía de sus familiares y de sus seres más cercanos.	LA ENTIDAD concederá día remunerado al funcionario el día de su cumpleaños, si el funcionario cumple años en día festivo o no laborable LA ENTIDAD concederá un día hábil antes o un día hábil después del mismo. La sigla en la asignación de turnos corresponderá a "DF" (Día Feliz). Como salario emocional	Personal de planta

Detalle de cumpleaños	Le permite al colaborador recibir un detalle con ocasión de su cumpleaños	Entregar al colaborador un detalle de cumpleaños en el mes en que cumple	La entidad entregará al colaborador un detalle de cumpleaños en el mes que aplique	Todo el personal
Comparte con los tuyos	Permite al servidor de la E.S.E. HSURT compensar tiempo para disfrutar con tranquilidad en compañía de sus seres queridos.	Ofrecer al servidor público o colaborador la posibilidad de poder compartir con sus familiares	Primer semestre: Se concede el día libre a los trabajadores públicos Segundo semestre: Se llevará a cabo actividad de integración con la familia del trabajador. Se entenderá por familia el cónyuge o compañero(a) permanente, los padres del empleado y los hijos hasta los 25 años o discapacitados mayores, que dependan económicamente del servidor. "Si la entidad no realiza la actividad de integración se concederá el día libre"	Todo el personal
Tiempo libre por votación	Le permite al colaborador disfrutar de un turno de 6 horas por haber votado en las elecciones que se programen en el año.		Se debe radicar el soporte de votación en la oficina de Talento humano, con el visto bueno del jefe inmediato del tiempo a disfrutar.	Todo el personal

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

12.4.6 Capacitación

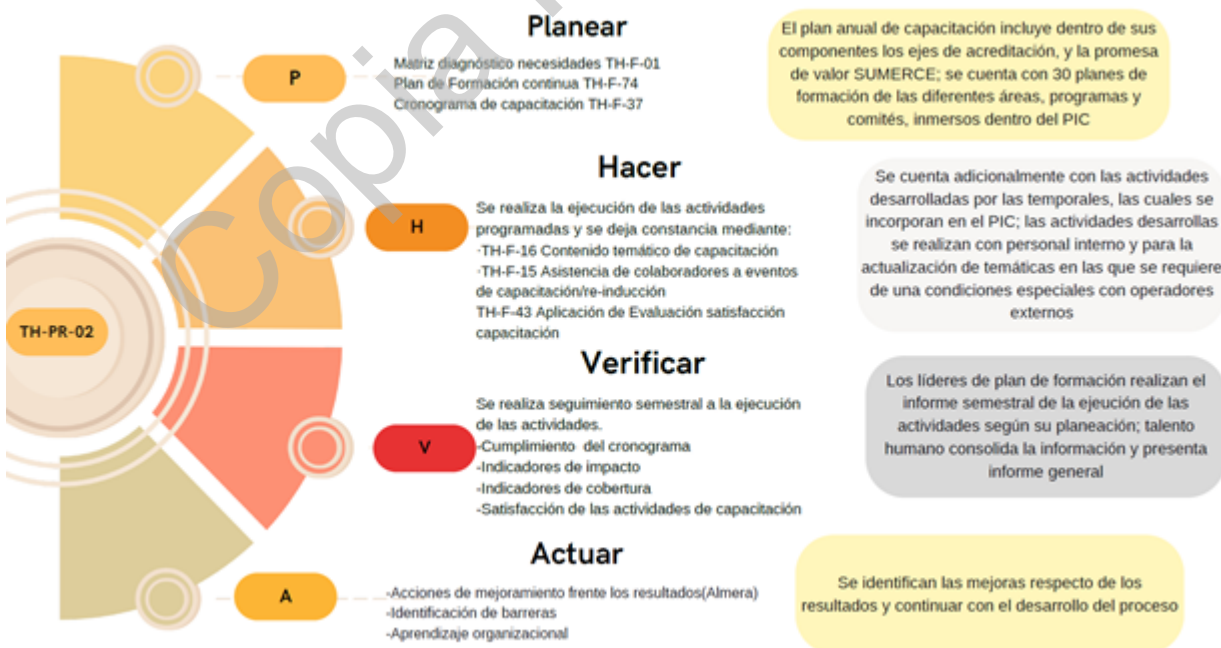
De acuerdo con lo señalado en el artículo 4 del Decreto 1567 de 1998, la Capacitación es el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la Educación No Formal como a la Informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de los servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo integral de la persona.

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

La siguiente imagen ilustra el ciclo PHVA que orienta la capacitación en la institución mediante (procedimiento TH-PR-02): *Planear* (Matriz TH-F-01, Plan de formación continua TH-F-74 y Cronograma TH-F-37); *Hacer* (ejecución con soportes TH-F-16 contenido, TH-F-15 asistencia, TH-F-43 satisfacción); *Verificar* (seguimiento semestral a cobertura, cumplimiento, transferencia al puesto e impacto en indicadores); y *Actuar* (mejoras, barreras y aprendizaje organizacional).

Con este esquema, la inversión en educación continuada se traduce en resultados medibles y sostenibles para la calidad, la seguridad del paciente y la experiencia del usuario.

Gráfica 5. Ciclo PHVA Plan de capacitación



Desde Gestión Académica se tiene una articulación con el plan de capacitación en donde se ha brindado formación al

personal mediante los convenios docente asistencial.

De la misma manera se cuenta con capacitaciones al personal profesional y especialista mediante los convenio docente Asistencial:

Tabla 8. Formación plan Docencia Servicio

Nombre de la Capacitación	Modalidad	Perfiles asistentes	Universidad
Pedagogía y Educación en Escenarios Clínicos	Diplomado	Médicos Especialistas Médico General Enfermero Profesional	UPTC
Maestría en Educación para la salud	Maestría	Médicos Especialistas Médico General	Juan N Corpas
Buenas Prácticas Clínicas	Curso	Integrantes Comité Ética	Universidad Nacional

La asistencia a Seminarios o Congresos se tiene como un aspecto importante para la actualización de conocimientos de personal y compartir experiencias exitosas en el ámbito organizacional.

Dentro de este programa se deben contemplar las siguientes competencias:

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

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

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

La E.S.E. Hospital Universitario San Rafael de Tunja, consciente de la importancia de contar con colaboradores competentes, establece sus procesos de gestión del talento humano con base a lo que estipula función pública y los componentes del ciclo de vida laboral institucional.

La E.S.E definió seis (6) competencias generales, las cuales están definidas en el Decreto 2539 de 2005 como competencias transversales a todos los servidores públicos, las cuales se proyectaron para todos los colaboradores independientemente de su forma de vinculación. Estas competencias son:

Gráfica 6. Competencias Organizacionales



Fuente: TH-INS-02

Estas competencias están alineadas con el modelo de atención, los ejes de Acreditación, los comportamientos esperados, y los valores institucionales.

El hospital cuenta con el 100% de los perfiles actualizados, que define la idoneidad, competencias técnicas y comportamentales, la experiencia específica, los conocimientos requeridos y las equivalencias si hubiese espacio para ellas.

Estos perfiles son la base para el proceso de selección del personal por competencias que aseguran en la evaluación y entrevista técnica de los candidatos, en las pruebas psicométricas DICS, en el informe de evaluación por

competencias y la lista de chequeo de verificación de requisitos de competencia laborales certificando la validez de la información de la historia laboral. El sistema de gestión por competencias está integrado a la evaluación de desempeño disponible en el sistema de información Almera.

Para asegurar el cumplimiento de la responsabilidad encomendada, se cuenta con procedimientos de inducción y capacitación. Todo nuevo colaborador asiste a la inducción de acuerdo al cronograma establecido, ejecutan planes de entrenamientos específicos por puesto de trabajo. También realizan capacitaciones periódicas de acuerdo a las necesidades identificadas en temas entre otros de Seguridad del paciente, humanización del servicio, manejo de protocolos y guías de atención, gestión de la tecnología, desarrollo de habilidades de comunicación.

Es así que el Hospital Universitario san Rafael de Tunja garantiza que el talento humano profesional y no profesional, como el personal perteneciente a servicios contratados con terceros, cuente con las competencias requeridas para desempeñar las actividades asignadas.

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

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

Gráfica 7 Competencias comportamentales, propuesta de valor SUMERCE

PROMESA DE VALOR/COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES/COMPORTAMIENTOS ESPERADOS							
PROPUESTA DE VALOR	SEGURO	UNIVERSITARIO	MEJORADO	EFICIENTE	RESPONSABLE	CALIDO	EXCELENTE
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	S	U	M	É	R	C	E
ADAPTACION AL CAMBIO	CUMPLO PROTOCOLOS					LLAMO A LAS PERSONAS POR SU NOMBRE	
TRABAJO EN EQUIPO	APLICO LISTAS DE CHEQUEO						
APRENDIZAJE CONTINUO		COMPARTO CONOCIMIENTO					MECAPACITO
ORIENTACION A RESULTADOS			ME ENTERO DE LOS RESULTADOS DE MI EPM**		CUMPLO CON MIS COMPROMISOS		
COMPROMISO CON LA ORGANIZACION				SOY PUNTUAL			
ORIENTACION AL USUARIO Y AL CIUDADANO				ORIENTO AL USUARIO Y SU FAMILIA		SONRIO	

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

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

EDUCACION INFORMAL. De acuerdo con lo señalado en el artículo 43 de la Ley 115 de 1994 la educación informal es todo conocimiento libre y espontáneamente adquirido, proveniente de personas, entidades, medios masivos de comunicación, medios impresos, tradiciones, costumbres, comportamientos sociales y otros no estructurados.

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

conocimientos, habilidades, técnicas y prácticas.

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

ÁREAS DE LA CAPACITACION

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

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

Plan institucional de capacitación (PIC)

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

- Programa anual de Capacitación: Este debe seguir las etapas tradicionales de diagnóstico, planeación, ejecución y evaluación, y su organización depende de la formulación de proyectos de aprendizaje, los cuales deben elaborarse bajo la orientación del área de Talento Humano o quien haga sus veces y con la participación de las diferentes áreas de trabajo o dependencias de la Entidad, involucrando tanto a jefes como a grupos de colaboradores.
- Programas de Contingencia: Son aquellos constituidos por los eventos de capacitación que se organicen para atender la demanda individual o grupal no prevista en el Programa anual de capacitación y que a juicio de la administración debe atenderse. Los programas de contingencia no podrán exceder el 20% de los recursos destinados a la capacitación de la Entidad.

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

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

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

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

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

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

EJE 1: PAZ TOTAL, MEMORIA Y DERECHOS HUMANOS

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

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

Temáticas Sugeridas:

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

Tabla 9 Eje 1: paz total, memoria y derechos humanos

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

EJE 2: TERRITORIO, VIDA Y AMBIENTE

Este eje está dirigido a servidoras y servidores públicos, con el fin de interpretar y comprender los territorios como

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

Tabla 10 . Eje 2: territorio, vida y ambiente.

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

EJE 3: MUJERES, INCLUSIÓN Y DIVERSIDAD

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

Tabla 11 Eje 3: mujeres, inclusión y diversidad

COMPETENCIA	DIMENSIÓN	POSIBLES TEMÁTICAS Y ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN
SABERES		Marcos normativos e institucionales que han materializado la exigencia y garantía de los derechos de las mujeres, las personas con discapacidad y los pueblos. Justicia de género, étnica y racial. Conceptos claves de los enfoques de género, interseccional y diferencial en el marco de garantía de derechos. Las luchas de las mujeres desde el movimiento social y feminista por la igualdad de género y la garantía de derechos en sus diferentes etapas y características desde una perspectiva socio-histórica y política. Violencias basadas en género. Discriminación por género, raza, etnia, discapacidad, ciclo de vida, identidades diversas no hegemónicas. Decolonialidad y epistemologías. Cuidado y equidad en el marco de los derechos. Liderazgo femenino.

SABER HACER	Acciones afirmativas que contribuyan a escenarios incluyentes Planificación de proyectos con perspectiva de género Administración pública inclusiva y desde el amor eficaz Análisis con datos desagregados Generar estadísticas con enfoque de género Mecanismos de diseño, monitoreo y evaluación de las políticas públicas con enfoque de género, interseccional y diferencial. Autodiagnóstico (medir estado actual de las brechas de género en la entidad) Protocolos de prevención, atención y protección de violencias y discriminaciones. Ruta de empleabilidad para las personas con discapacidad Merito e inclusión y diversidad Diálogo social Comunicación asertiva Pensamiento crítico y estratégico Respeto por la diversidad Conciencia de las desigualdades
SABER SER	Empatía Creatividad Apertura a los cambios Resolución de conflictos Resiliencia Tolerancia cero a la violencia de género Reconocer un cambio actitudinal y profesional propio vinculado a la integración del enfoque de género en el quehacer diario

EJE 4: TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y CIBERCULTURA

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

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

Tabla 12. Eje 4: transformación digital y cibercultura

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

SABER SER	Comunicación y lenguaje tecnológico Creatividad Ética en el contexto digital y de manejo de datos Manejo del tiempo Pensamiento Sistémico Trabajo en equipo Cibercultura Seguridad digital y de la información Ética en la IA Adaptación al cambio Resolución de conflictos - Autonomía en la toma de decisiones, trabajo colaborativo y en equipo
-----------	--

EJE 5: PROBIDAD, ÉTICA E IDENTIDAD DE LO PÚBLICO

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

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

Tabla 13. Eje 5: probidad, ética e identidad de lo público.

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

EJE 6: HABILIDADES Y COMPETENCIAS

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

Tabla 14.. Eje 6: habilidades y competencias.

COMPETENCIA	DIMENSIÓN	POSIBLES TEMÁTICAS Y ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN
SABERES		Pensamiento analítico
		Pensamiento crítico
		Comunicación digital
		Liderazgo en entornos digitales
		Creatividad e innovación
		Gestión documental
		Control Interno Definiciones de las competencias de nivel jerárquico correspondientes

SABER HACER	Herramientas para la obtención de resultados Comunicación efectiva y asertiva Liderazgo efectivo Gestión del desarrollo de las personas Resolución de conflictos Gestión de procedimientos Gestión del Talento Humano por Competencias Guía referencial Iberoamericana de competencias Plan Nacional de competencias laborales en el sector público Catálogo de competencias funcionales Aprendizaje continuo Orientación a resultados Orientación al usuario y a los ciudadanos
SABER SER	Compromiso con la organización Trabajo en equipo Adaptación al cambio Resiliencia, Tolerancia Inteligencia emocional Comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, resolución de problemas y conflictos

• **Planes de Formación**

Los planes de formación surgen como respuesta a las dinámicas internas de la institución y el mejoramiento de la prestación de servicios de salud con oportunidad, calidad y seguridad para el paciente y su familia.

Esta metodología hace parte del Plan institucional de capacitación, y se organiza a partir de necesidades propias de cada proceso, servicio, programa, comité, entre otros, que requiera realizar capacitación en la institución a una población y temáticas específicas.

Para ello deberán proyectar y desarrollar los formatos TH-F-74 Planes de Formación, TH-F-01 Diagnostico necesidades de capacitación, TH-F-37 Cronograma de capacitación.

Los planes de formación han tenido una evolución en el tiempo, pasando de 3 planes en 2021 a 37 planes en el año 2025.

Gráfica 8. Evolución planes de formación.



12.4.7 Compensación

La E.S.E Hospital Universitario San Rafael de Tunja, la compensación es un sistema principalmente de reconocimiento económico, sin embargo también se reconoce desde el enfoque social, emocional y profesional.

La compensación se organiza de la siguiente manera:

- **Personal de planta**

- Se fija por decretos salariales expedidos por el Gobierno Nacional cada año y por los de Asamblea Departamental de Boyacá.
- Depende del nivel jerárquico, categoría o grado del empleo.
- Los funcionarios públicos no pueden recibir menos que el salario mínimo legal vigente ni pueden ser remunerados con menos de lo establecido en el decreto aplicable a su cargo

El plan de cargos aplicable para el año 2025 fue aprobado mediante Acuerdo de Junta Directiva No. 017 del 1 de agosto de 2025.

- **Personal Contratista de Prestación de Servicios**

La compensación del personal contratista se fija mediante honorarios, los cuales se definen en el Estudio de Conveniencia y Oportunidad.

- **Trabajadores en Misión**

La compensación económica asignada al personal en misión se determina con base en criterios técnicos, legales y de mercado, garantizando razonabilidad, equidad y cumplimiento normativo. Para tal efecto, se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

- Estudio de mercado: La remuneración se establece conforme a un estudio de mercado actualizado, el cual se incorpora como soporte dentro del Estudio de Conveniencia y Oportunidad. Dicho análisis permite identificar valores de referencia acordes con el sector salud y la naturaleza del servicio prestado.
- Actualización por incremento del salario mínimo legal vigente: La compensación se ajusta teniendo como referencia el porcentaje de incremento anual del salario mínimo legal vigente, asegurando la actualización periódica.
- Comparación con entidades del sector salud a nivel departamental y nacional: Se realizan estudios comparativos de remuneración con instituciones de salud de carácter departamental y nacional, lo que permite mantener niveles salariales competitivos y alineados con las prácticas del sector público y privado (SECOP II).
- Nivel jerárquico, formación académica y experiencia: La asignación económica varía de acuerdo con el nivel jerárquico del cargo, el grado de formación académica y la experiencia específica relacionada con las funciones a desempeñar, garantizando una compensación proporcional a las responsabilidades y competencias requeridas.
- Cumplimiento del marco legal vigente: En ningún caso la compensación podrá ser inferior al salario mínimo legal vigente, ni contravenir lo dispuesto en los decretos y normas aplicables al cargo correspondiente, dando estricto cumplimiento a la normativa laboral y administrativa vigente.

El pago de la compensación se realiza de manera mensual, garantizando el pago el último día hábil del mes, a las cuentas bancarias de cada colaborador.

12.4.8 Seguridad y Salud en el trabajo

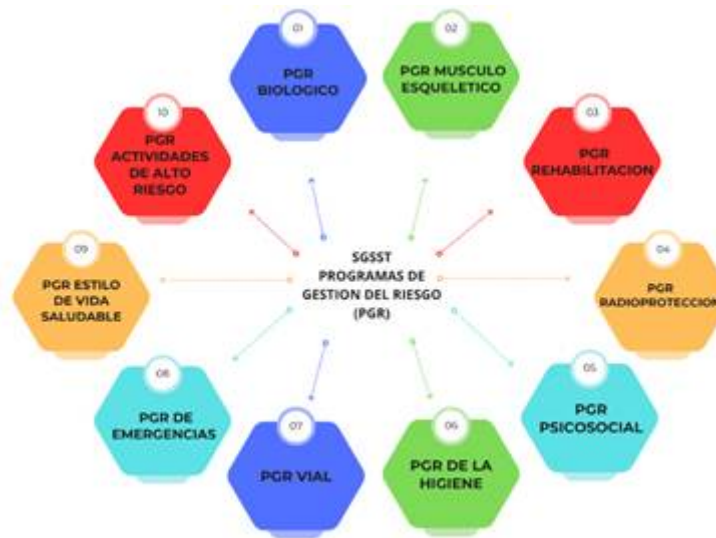
Para la E.S.E es importante desarrollar estrategias que mejoren la calidad de vida de los colaboradores, así como fomentar una cultura organizacional que manifieste el sentido de pertenencia, motivación y calidez humana en la prestación de servicios de salud.

El otro componente con el que se tiene especial cuidado en nuestra entidad es el enfoque de la seguridad y salud en el trabajo de los colaboradores, mediante el cumplimiento de los programas de gestión del riesgo y el mantenimiento del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Para ello desde el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo la entidad ha venido desarrollando programas para la gestión de riesgos ocupacionales que contribuyan a mejorar la calidad debida y bienestar tanto físico y mental de los colaboradores.

Para el despliegue de los programas de gestión del riesgo de exposición de las diferentes partes interesadas se articulan los Sistemas de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo de las diferentes empresas tercerizadas y las Administradoras de Riesgos Laborales, con adherencia en el Plan de Trabajo anual del SG-SST , por lo que es pertinente mencionarlos de la siguiente manera:

Gráfica 9. Programas SST.



De manera anual y en cumplimiento de los planes estratégicos de la Institución se define el Plan de Trabajo del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo que para su despliegue se articula con los procesos de la Institución, este plan tiene como elementos de ingreso para su elaboración el resultado de auditorías internas y externas, resultado de inspecciones, identificación de peligros, análisis de incidentes y accidentes, análisis de vulnerabilidad, requisitos legales aplicables, gestión del cambio

12.4.9 Clima laboral y Cultura organizacional

12.4.9.1 Clima laboral

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

Tabla 15. Caracterización de la muestra socio-demográfica

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

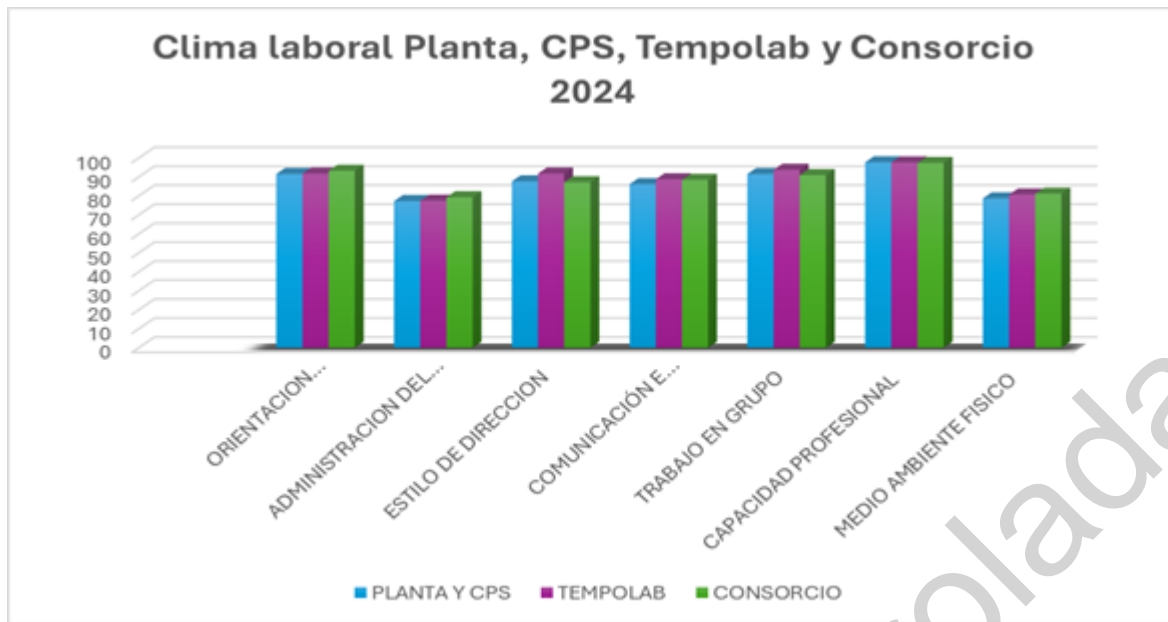
Los resultados se muestran a continuación:

MODALIDAD DE VINCULACIÓN	PLANTA Y CPS	TEMPOLAB	CONSORCIO	PROMEDIO
% de respuestas	217/311=70%	147/202=72%	899/1279=70%	
VARIABLE	PERCEPCION POSITIVA			
	Total rtas: 1263			
ORIENTACION ORGANIZACIONAL	91,55	91,76	93,2	92,17
ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO	77,26	77,44	79,26	77,99
ESTILO DE DIRECCION	87,67	91,77	87,15	88,86
COMUNICACIÓN E INTEGRACION	86,17	88,74	88,42	87,78
TRABAJO EN GRUPO	91,52	93,74	90,91	92,06
CAPACIDAD PROFESIONAL	97,69	97,62	97,33	97,55
MEDIO AMBIENTE FISICO	78,67	80,7	81,13	80,17
Total	87,07	88,82	88,20	88,03

En el cuadro anterior se observa una similitud en los resultados pese a que la forma de vinculación es diferente. La

variables más bajas son medio ambiente físico y administración del talento humano y las de mayor percepción son capacidad profesional y orientación organizacional y trabajo en grupo.

Gráfica 10. Clima laboral planta, CPS, Tempolab y Consorcio.



• Vigencia 2025

En el año 2025, se aplica instrumento de medición de cultura organizacional y clima laboral, aplicada por proveedor externo.

Los resultados de clima se reflejan así:

Ficha técnica:

- Población: 2047 colaboradores del hospital
- Muestra: 1598 colaboradores (respuestas efectivas)
- Tasa de respuesta: 78,1% (1598/2047)
- Nivel de confianza: 95%
- Margen de error: aproximadamente 2,45%

Muestreo aleatorio

Gráfica 11 . Tipo de contratación respuestas clima laboral 2025

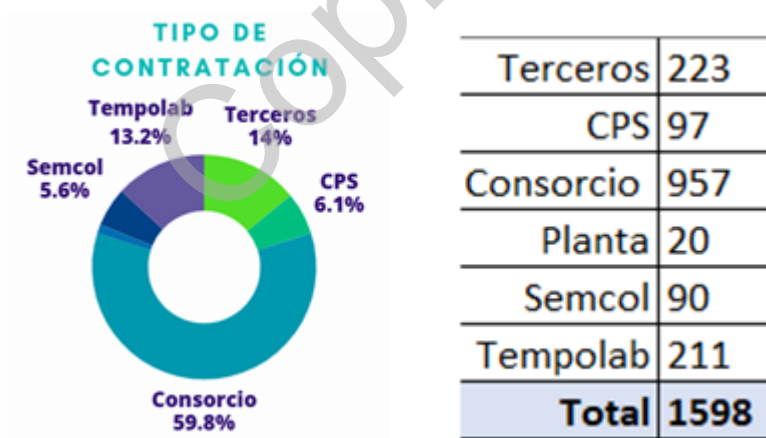


Tabla 17. Resultados clima laboral 2025

RESULTADOS MEDICIÓN CLIMA LABORAL 2025	
MODALIDAD DE VINCULACIÓN	Planta, CPS, terceros

% de respuestas	1598
VARIABLE	Resultados en %
ORIENTACION ORGANIZACIONAL	90
ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO	82
ESTILO DE DIRECCION	83
COMUNICACIÓN E INTEGRACION	81
TRABAJO EN GRUPO	81
CAPACIDAD PROFESIONAL	86
MEDIO AMBIENTE FISICO	80
Total	83.29

En 2025, el clima organizacional del hospital reflejando una percepción positiva del ambiente laboral con un panorama más representativo y realista, gracias al aumento significativo en la participación de los colaboradores en la medición (1.598 encuestados frente a los 1263 en 2024). Aunque se observa una disminución en el promedio general (de 87 a 83).

Se mantienen como fortalezas la Orientación Organizacional (90) y la Capacidad profesional (86), esta última mostrando un descenso importante (de 98 a 86), por lo que se recomienda profundizar en la identificación de las posibles causas de este resultado.

La Administración del Talento Humano tuvo una mejora significativa (de 77 a 82), lo cual puede atender a la incorporación de todas las formas de contratación a la medición, sin dejar a un lado que evidencia mejoras en los procesos de gestión y bienestar del talento humano.

No obstante, se identifica disminución en el resultado de las variables Trabajo en Grupo (de 92 a 81), Estilo de Dirección (de 88 a 83) y Comunicación e Integración (de 86 a 81), lo cual sugiere que, al ampliar la muestra, afloran percepciones más críticas sobre el liderazgo, el trabajo colaborativo y la gestión del conocimiento.

Aunque el Medio Ambiente Físico mejora ligeramente (80), continúa siendo una de las áreas con menor calificación, lo que refuerza la necesidad de seguir invirtiendo en infraestructura y condiciones laborales dignas.

En general la percepción de cada una de las variables es positiva, ya que se supera en 8.0/10, lo cual es un buen resultado.

En el histórico de las mediciones se observa lo siguiente:

Tabla 18 . Comparativo clima 2019 a 2025.

Cuadro Comparativo Clima Organizacional	PERCEPCION POSITIVA 2019	PERCEPCION POSITIVA 2021	PERCEPCION POSITIVA 2023	PERCEPCION POSITIVA 2024	PERCEPCION POSITIVA 2025
ORIENTACION ORGANIZACIONAL	88	85,99	87	91,55	90
ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO	72	73,99	75	77,26	82
ESTILO DE DIRECCION	86	79,61	86	87,67	83
COMUNICACIÓN E INTEGRACION	86.48	80,57	80	86,17	81
TRABAJO EN GRUPO	84	83,3	84	91,52	81
CAPACIDAD PROFESIONAL	96	95,59	97	97,69	86
MEDIO AMBIENTE FISICO	73	76,21	73	78,67	80
Total	83.64	82.18	83.14	87,07	83.29

En la información anterior se observa que las tendencias que ha tenido como resultado la aplicación de encuesta de clima organizacional en las vigencias 2019, 2021, 2023, 2024 y 2025, también en perspectivas con el ideal del 80%, el cual en la actual vigencia muestra un incremento en la percepción positiva. La variable que menos ponderado tiene, el cual fue medio ambiente físico y administración del talento humano y las de mayor percepción son capacidad profesional y orientación organizacional y trabajo en grupo.

12.4.9.2 Cultura Organizacional

En la E.S.E Hospital universitario san Rafael de Tunja, entiende la importancia que todos sus nuevos colaboradores se integren de forma óptima facilitando la adaptación a la cultura organizacional generando sentido de pertenecía en la institución. desde el eje estratégico Transformación Cultural, con la línea “Talento Humano del San Rafa, comprometido, capacitado y motivado” y el objetivo “Fortalecer los valores y competencias de nuestros colaboradores generando impacto en la transformación cultural”, ha definido 10 comportamientos organizacionales alineados con el modelo de atención SUMERCE, que reflejan los valores y la cultura deseada en la institución. Esta orienta competencias y comportamientos para ser: Seguro, Universitario, Mejorado, Eficiente, Responsable, Cálido y Excelente, concretando las conductas esperadas de cada colaborador. En la siguiente gráfica se sintetizan las competencias organizacionales y los comportamientos esperados del modelo SUMERCE.

Gráfica 12. Promesa de valor/comportamientos/competencias laborales.

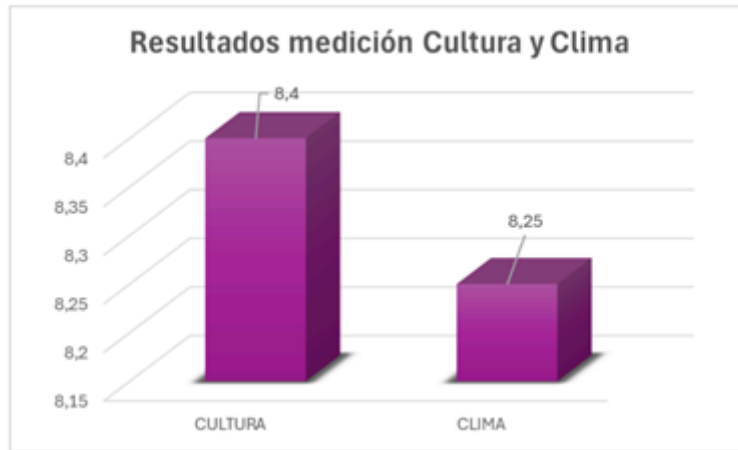
PROMESA DE VALOR/COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES/COMPORTAMIENTOS ESPERADOS							
PROPUESTA DE VALOR	SEGURO	UNIVERSITARIO	MEJORADO	EFICIENTE	RESPONSABLE	CÁLIDO	EXCELENTE
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	S	U	M	E	R	C	E
ADAPTACION AL CAMBIO	CUMPLO PROTOCOLOS					LLAMO A LAS PERSONAS POR SU NOMBRE	
TRABAJO EN EQUIPO	APLICO LISTAS DE CHEQUEO						
APRENDIZAJE CONTINUO		COMPARTO CONOCIMIENTO					ME CAPACITO
ORIENTACION A RESULTADOS			ME ENTERO DE LOS RESULTADOS DE MI EPM**		CUMPLO CON MIS COMPROMISOS		
COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN				SOY PUNTUAL			
ORIENTACION AL USUARIO Y AL CIUDADANO				ORIENTO AL USUARIO Y SU FAMILIA		SONRIO	

La cultura organizacional se evalúa mediante encuesta aplicada por proveedor externo en el primer semestre de 2025, con el propósito de diagnosticar clima y cultura, identificar fortalezas y brechas, y orientar la transformación cultural y el entorno laboral. Para medir la adherencia a los comportamientos se usaron tres tipos de afirmaciones: concepto, actitud y acción. La medición incorporó los ejes de acreditación en salud y las variables de clima del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP).

En junio y julio del 2025 se implementa una encuesta de percepción que midió la cultura actual del hospital frente a la cultura deseada, definida en los 10 comportamientos alineados con el modelo SUMERCE. Esta encuesta se dirigió a todos los colaboradores, sin importar su tipo de contratación.

Resultados: la medición arrojó 8,25/10 en clima organizacional, que evidencia un ambiente de trabajo favorable, y 8,40/10 en cultura organizacional, que muestra avances en la transformación cultural con el modelo SUMERCE y la adopción de los comportamientos esperados. En la siguiente gráfica se presentan los resultados consolidados de clima y cultura.

Gráfica 13. Resultado medición Cultura y Clima 2025.



Gráfica 14. Resultados Cultura “Comportamientos esperados

Los resultados de la medición de la cultura frente a los comportamientos y a los ejes de Acreditación fueron los siguientes:



En la gráfica de comportamientos esperados, se observa que los comportamientos, me capacito, llamo a las personas por su nombre, sonrío, cumpto con mis compromisos, son los de mejores resultados. La menor calificación corresponde a “me entero de los resultados de mi EPM, en el atributo mejorado.

Gráfica 15. Resultados Cultura “Ejes de Acreditación



Desde la medición de los ejes de acreditación la mejor calificación corresponde a Responsabilidad Social, seguido de Atención Humanizada; la menor calificación y aunque esta por encima del 80% es el eje Gestión Clínica Excelente y segura

12.4.10 Evaluación del desempeño

Personal de planta carrera administrativa

La evaluación del desempeño laboral (EDL) es un proceso administrativo de gestión individual y colectiva, que busca verificar, valorar y calificar el desempeño de un servidor en el marco del propósito principal, las funciones y responsabilidades del empleo, con condiciones previamente establecidas en la etapa de fijación de compromisos laborales y comportamentales, su aporte al logro de las metas institucionales generando valor agregado a las entidades. El proceso de Evaluación del Desempeño se desarrolla en concordancia al Acuerdo 6176 de 2018 de la CNSC.

La evaluación del desempeño laboral se soporta en evidencias y en concordancia con la Carta Iberoamericana de la Función Pública. Tiene como finalidad la obtención de información necesaria para decidir en diferentes áreas de la gestión; validar políticas y prácticas de gestión de talento humano, contrastando y valorando su impacto sobre el comportamiento humano en el trabajo; propiciar el crecimiento profesional; mejorar la motivación y el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo.

Así mismo, tener en cuenta las fortalezas y debilidades del evaluado, referirse a hechos concretos y a comportamientos demostrados por el empleado durante el período de evaluación y considerar las circunstancias y condiciones en que ejerza su labor o desempeño integral.

Normatividad aplicable: Para efectos de dar cumplimiento a lo establecido en el Acuerdo 6176 de 2018 la entidad adoptó la metodología definida por la CNSC mediante resoluciones No. 256 y 259 de 2018.

Personal de planta nivel directivo

Acuerdos de gestión. Se entiende por Acuerdo de Gestión el establecimiento de una relación escrita y firmada entre el superior jerárquico y el respectivo gerente público, con el fin de establecer los compromisos y resultados frente a la visión, misión y objetivos del organismo; se pacta por un periodo determinado e incluye la definición de indicadores a través de los cuales se evalúa el mismo.

Los principales objetivos que se persiguen mediante la aplicación de los Acuerdos de Gestión son:

- Orientar la actuación de las entidades hacia sus prioridades explícitas.
- Incentivar mejoras de eficiencia y eficacia.
- Promover el aprendizaje organizacional.
- Fortalecer y desarrollar la función directiva profesional en la Administración Pública.

Quiénes son Gerentes Públicos. De acuerdo con la Ley 909 de 2004, son gerentes públicos quienes desempeñan empleos públicos que conllevan el ejercicio de la responsabilidad directiva. Exceptúa la Ley mencionada, en el orden nacional, a aquellos cuya nominación depende del Presidente de la República; y en el orden territorial, a los secretarios de despacho, de director, gerente, rector de Institución de Educación Superior distinta a los entes universitarios autónomos.

Los empleos de naturaleza gerencial son de libre nombramiento y remoción y comparten responsabilidad por la gestión y por un conjunto de funciones cuyo ejercicio y resultados son posibles de ser medidos y evaluados. Entre tales funciones se destacan:

- Formular, junto con los jefes de las entidades, las políticas públicas y definir las acciones estratégicas a cargo de la entidad.
- Promover la adopción de tecnologías que permitan el cumplimiento eficiente, eficaz y efectivo de los planes, programas, políticas, proyectos y metas formulados para el cumplimiento de la misión institucional.
- Dirigir los procesos encaminados a formular las políticas y acciones estratégicas y responder por la ejecución de los mismos.

Para la evaluación del personal de planta se aplica lo estipulado en el procedimiento TH-PR-49

Para dar cuenta a las demás formas de vinculación se diseñó el Instructivo de competencias TH-INS-05, el cual define a quien le aplica la evaluación del desempeño y los criterios a tener en cuenta, en el marco de las competencias laborales definidas.

- **Plan de incentivos**

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

[1]

- **Incentivos Pecuniarios**: Estarán constituidos por reconocimientos económicos que se asignarán a los mejores equipos de trabajo de cada entidad pública. Dichos reconocimientos económicos serán por entidad, hasta de cuarenta (40) salarios mínimos mensuales legales vigentes, en las entidades de los órdenes nacional y territorial de acuerdo con la disponibilidad de recursos y se distribuirán entre los equipos seleccionados.

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

- **Inscripción equipos de trabajo en cumplimiento de las metas institucionales.** Cada equipo de trabajo deberá inscribirse cada año, a través del Proceso de Gestión del Talento Humano, señalando el coordinador respectivo, las metas a conseguir y los indicadores que se aplicarán.
- **Incentivos no Pecuniarios.** Los planes de incentivos no pecuniarios estarán conformados por un conjunto de programas flexibles dirigidos a reconocer individuos o equipos de trabajo por su desempeño productivo en niveles de excelencia.
- **Tipos de Incentivos no Pecuniarios.** El Hospital San Rafael de Tunja podrá reconocer los siguientes incentivos a los servidores públicos escogidos en niveles de excelencia por evaluación del desempeño:
 - **Becas para educación formal:** Este incentivo se podrá aplicar en cualquier modalidad y nivel académico, al interior del país, a elección del funcionario seleccionado, siempre que corresponda a este tipo de formación y el plan de educación esté debidamente aprobado y reconocido por las autoridades competentes.
 - **Participación en Proyectos Especiales:** Este incentivo está dirigido a fomentar y apoyar económicamente la participación del funcionario seleccionado que elija este incentivo, para el desarrollo de trabajos individuales o colectivos que tengan como propósito proyectar, desarrollar e implementar este tipo de proyectos institucionales que establezca el Hospital San Rafael de Tunja, o que a juicio del Comité puedan ser otorgados cuando no sean de carácter institucional.
 - **Reconocimientos públicos a la labor meritoria:** Hace referencia a la publicación en los diferentes medios de comunicación de divulgación externa como la prensa e internos como los boletines existentes en el Hospital, con el propósito de dar a conocer en las diferentes instancias a los mejores funcionarios y a los equipos de trabajo que hayan alcanzado niveles de excelencia que opten por este tipo de incentivo.
 - **Financiación de Investigaciones:** Pueden ser de carácter institucional o personal. Los trámites necesarios para realizar la correspondiente investigación estarán a cargo del empleado que elija este tipo de incentivo.
 - **Programas de Turismo social:** Se otorgará un fin de semana con dos (2) acompañantes en los hoteles de la Caja de Compensación, cuyo reconocimiento es hasta el monto previsto para los incentivos institucionales adoptados.
 - **Encargos, comisiones y traslados:** Estos se regirán por las disposiciones vigentes sobre la materia y por aquellas que las reglamenten, modifiquen o sustituyan.
- **Definición educación Formal:** La Educación Formal, de conformidad con lo señalado el artículo 10 de la Ley

115 de 1994, es aquella que se imparte en establecimientos educativos aprobados, en una secuencia regular de ciclos lectivos, con sujeción a pautas curriculares progresivas, y conduce a grados y títulos. Hace referencia a los programas de básica primaria, secundaria y media, o de educación superior.

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

12.4.11 Retiro

El retiro laboral es el proceso formal, legal y administrativo mediante el cual se da por terminada la relación laboral o contractual entre una persona y una organización, ya sea por decisión del trabajador, del empleador o por causas legales, contractuales o administrativas, garantizando el cumplimiento de la normatividad vigente, la protección de los derechos laborales, la continuidad del servicio y la adecuada gestión de los riesgos institucionales.

El retiro del servicio implica la cesación en el ejercicio de funciones y se produce por:

- Declaratoria de insubsistencia del nombramiento en los empleos de libre nombramiento y remoción (personal de planta). (Ver Sentencias de la Corte Constitucional, SU-448 de 2011 y SU-691 de 2011)
- Declaratoria de insubsistencia del nombramiento, como consecuencia del resultado no satisfactorio en la evaluación del desempeño laboral de un empleado de carrera administrativa. (Ver Sentencias del Consejo de Estado 02493 de 2010 y 03276 de 2012).
- Renuncia regularmente aceptada. (Ver Sentencias del Consejo de Estado 02605 de 2013, 07836 de 2013, 00098 de 2017 y 02869 de 2017).
- Retiro por haber obtenido la pensión de jubilación o vejez. (Ver Sentencia de la Corte Constitucional C-501 de 2005).
- Invalidez absoluta. (Ver Sentencia del Consejo de Estado 7784 de 2002), (Ver Sentencia de la Corte Constitucional T-694 de 2017).
- Edad de retiro forzoso. (Ver Sentencias del Consejo de Estado 00304 de 2014, 00554 de 2016 y 00942 de 2017). (Ver Concepto del Consejo de Estado - Sala de Consulta y Servicio Civil 2326 de 2017).
- Destitución, como consecuencia de proceso disciplinario.
- Declaratoria de vacancia del empleo en el caso de abandono del mismo. (Ver Sentencias de la Corte Constitucional C-088 de 2002 y C-1189 2005), (Ver Sentencia del Consejo de Estado 1185 de 2008).
- Revocatoria del nombramiento por no acreditar los requisitos para el desempeño del empleo, de conformidad con el artículo 5 de la Ley 190 de 1995, y las normas que lo adicionen o modifiquen.
- Orden o decisión judicial. (Ver Sentencias del Consejo de Estado 00285 y 00181 de 2016), (Ver Sentencia de la Corte Constitucional SU-055 de 2018).
- Supresión del empleo.
- Muerte del trabajador
- Las demás que determinen la Constitución Política y las leyes. (Modificado por el Art. 2 del Decreto 648 de 2017)

La entidad cuenta con el procedimiento TH-PR-49 para el retiro del personal

La entidad desarrolla dentro del programa de bienestar, las actividades de Preparación para el retiro, enmarcadas en el eje de equilibrio psicosocial.

- Preparación para el retiro

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

Tabla 19 Líneas de intervención programa preparación para el retiro.

LINEAS DE INTERVENCIÓN PROGRAMA PREPARACIÓN PARA EL RETIRO

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

^[1] Artículo 31 Decreto 1567 de 1998

13. ACTIVIDADES REALIZADAS POR EL ÁREA DE TALENTO HUMANO

13.1 Monitoreo y seguimiento del Sigep

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

Actividades:

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

13.2 Administración de nómina

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

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

13.3 Expedición de certificaciones para bono pensional

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

13.4 Cuotas partes pensionales

Las cuotas partes pensionales son el soporte financiero para la seguridad social en pensiones, estipulado en la Ley 100 de 1993 representando un esquema de concurrencia para el pago y cobro de las cuotas partes pensionales a prorrata del tiempo laborado en las diferentes entidades o de las contribuciones efectuadas a favor de la entidad encargada de reconocer y pagar la pensión.

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

13.5 Saneamiento de aportes patronales

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

13.6. Archivo de historias laborales

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

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

13.7. Situaciones administrativas

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

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

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

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

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

Evaluación / Seguimiento - Medición

14. Indicadores

Tabla 20. Seguimiento y medición, indicadores Talento Humano

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

No.	Estándar de Acreditación	Componente ciclo de vida laboral	Manual o procedimiento	Indicador	Fórmula	Meta
1	105	Planeación del Talento Humano	TH-M-07	Tasa de cobertura Personal en misión Asistencial y administrativo	$\text{Número de personal contratado} / \text{Total de personal requerido} * 100$	>70%
2	106	Asignación del Talento Humano (Turnos)	TH-G-02	Variación Porcentual entre horas programadas y ejecutadas por el personal asistencial contratado a través de empresas temporales	$(\text{Total de horas trabajadas al final del periodo} - \text{Número de horas programadas al inicio del periodo}) / \text{Número de horas programadas al inicio del periodo}$	Entre -2,10 y 5,05
3	109	Selección	TH-INS-06	Efectividad en la verificación de antecedentes y credenciales	$(\text{Número de candidatos verificados con documentos completos y sin hallazgos} / \text{Número total de candidatos verificados en el periodo evaluado}) * 100$	>=90%
4	107	Inducción general	TH-PR-01	Cobertura de inducción general	$(\text{Sumatoria del total de personas que ingresan a trabajar en el HUSRT que realizaron el ciclo completo de inducción general} / \text{Sumatoria total de personas que ingresan a trabajar en el periodo HUSRT}) * 100$	>=90%
5	107	Inducción general	TH-PR-01	Eficacia en los de aprendizaje de la inducción general	$(\text{Número de colaboradores que aprueban la evaluación post-test final con un igual o superior al 80\%} / \text{Sumatoria del total de colaboradores que realizaron la inducción general}) * 100$	>=80%
6	107	Inducción general	TH-PR-01	Grado de satisfacción del personal con la inducción general institucional	$\text{Número de encuestas con calificación satisfactoria} (\geq 4/5) / \text{Sumatoria del total de colaboradores que realizaron la inducción general}) * 100$	≥ 90
7	112	Inducción específica	TH-PR-01	Tasa de finalización de inducción específica	$(\text{No. de empleados que completaron inducción específica} / \text{Sumatoria total de personas que ingresan a trabajar en el periodo empleados contratados en el periodo}) * 100$	>=90%
8	112	Inducción específica	TH-PR-01	Efectividad Inducción específica	$(\text{Sumatoria de trabajadores del HUSRT que superan la evaluación post-inducción} / \text{Total de trabajadores del HUSRT que realizaron la inducción específica}) * 100$	N/A
9	107	Re-inducción	TH-PR-01	Tasa de finalización de re-inducción	$(\text{No. de empleados que completaron re-inducción} / \text{No. de empleados contratados en el periodo}) * 100$	>=90%

No.	Estándar de Acreditación	Componente ciclo de vida laboral	Manual o procedimiento	Indicador	Fórmula	Meta
10	115	Bienestar Social	TH-PR-04	Cumplimiento del plan de bienestar	(Número de actividades del plan de bienestar institucional ejecutadas en el período / Total de actividades de bienestar programadas en el periodo) * 100	>=90%
11			TH-PR-04	Porcentaje de cobertura bienestar	(Promedio de colaboradores que participaron en las actividades de bienestar / Total de colaboradores (Planta)) * 100	>=70%
12			TH-PR-04	Porcentaje de cobertura bienestar	(Promedio de colaboradores que participaron en las actividades de bienestar / Total de colaboradores (Consortio, Tempolab, otros terceros)) * 100	>=60%
13	110	Capacitación y Formación	TH-PR-02	Porcentaje de cobertura capacitación	(Promedio de colaboradores que participaron en las actividades de capacitación / Total de colaboradores (Planta)) * 100	>=70%
14				Porcentaje de cobertura capacitación	(Promedio de colaboradores que participaron en las actividades de capacitación / Total de colaboradores (terceros)) * 100	>=50%
15				Cumplimiento del plan de capacitación institucional, Consolidado	Número de actividades del plan de capacitación institucional ejecutadas en el período / Total de actividades programadas en el periodo	>=90%
16				Porcentaje de satisfacción del desarrollo de los programas contenidos en el PEGITH	Sumatoria de respuestas positivas / Número total de preguntas	>=90%
17				% cumplimiento planes de formación	No. de Planes de formación que cumplen con indicador de eficacia / Total de planes de formación del periodo * 100	>=70%
18				Porcentaje de aprendizaje actividades de capacitación	Total de evaluaciones aprobadas en el periodo / Total de evaluaciones realizadas en el mismo periodo	>=80%
19	116	Medición e intervención del clima laboral	TH-PR-37	Porcentaje de percepción positiva	Promedio de percepción positiva	>=80%
20		Integridad	Código de integridad	Cobertura en el diligenciamiento del test de percepción de integridad	Número de colaboradores que contestaron el test del código de integridad / Número total de colaboradores de la institución	25%
21				Porcentaje de conocimientos adquiridos relacionados con el código de integridad	Sumatoria de los test que obtienen un puntaje igual o mayor al 60% / Total de test aplicados	>=60%
22	115	Rotación de Personal	N.A	Rotación de Personal, Consolidado Institucional	(Número de personas que ingresaron tanto del área clínica como del área administrativa en el período - Número de personas retiradas del área clínica y administrativa en el periodo) / Sumatoria del total de trabajadores al inicio y al final del periodo de cada temporal) / 2	Entre -2,19 y 4,91

Documento Soporte /Anexos

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

Bibliografía

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

Términos y Definiciones

Capacidades: Potencial de un individuo para desempeñarse en tareas físicas o cognitivas independientemente del contexto laboral (APA, 2020)

Colaborador: Son las personas vinculadas a la E.S.E Hospital Universitario San Rafael de Tunja mediante cualquier forma de contratación y que prestan servicios para la E.S.E Hospital Universitario San Rafael de Tunja y por la cual reciben un salario u honorarios.

Colaboradores: Son las personas vinculadas a la E.S.E Hospital Universitario San Rafael de Tunja mediante cualquier forma de contratación y que prestan servicios para la E.S.E Hospital Universitario San Rafael de Tunja y por la cual reciben un salario u honorarios.

Competencia común: competencias inherentes al servicio público que debe acreditar todo servidor, independientemente de la función, jerarquía y modalidad laboral (Decreto 815 de 2018, artículo 2.2.4.8).

Competencia laboral: se definen como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público (Decreto 815 de 2018, artículo 2.2.4.2).

Competencia por área o proceso transversal: competencias que dependen del proceso y/o área en las que vayan a ser aplicadas. Las áreas o procesos transversales son: compra pública, control interno, defensa jurídica, gestión documental, gestión financiera, gestión de servicios administrativos, gestión del talento humano, gestión tecnológica, planeación estatal y servicio al ciudadano del sector público (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021).

Competencia por nivel: competencias que, como mínimo, deben establecer las entidades para cada nivel jerárquico de empleos. Cada entidad podrá adicionarlas con fundamento en sus particularidades (Decreto 815 de 2018, artículo 2.2.4.8).

Competencias comportamentales: se refiere a las habilidades y destrezas de un individuo tales como: liderazgo, trabajo en equipo, comunicaciones interpersonales, creatividad, orientación al cliente, entre otras.

Competencias laborales: capacidad de una persona para desempeñar las funciones inherentes a su cargo de acuerdo con sus conocimientos, formación, destrezas, habilidades, valores, actitudes, aptitudes y experiencia.

Competencias organizacionales: son aquellas que deben tener o desarrollar todos los trabajadores y aspirantes de la Entidad, para contribuir efectivamente al logro de la visión, misión y objetivos estratégicos de la misma.

Conductas asociadas: corresponden a los comportamientos o indicadores conductuales que presenta una persona en relación con su entorno.

Empleado: Persona con vinculación directa con la E.S.E a través de Acta de posesión y por lo cual se recibe un salario.

Habilidades: Competencias para ejecutar una tarea específica que puede ser desarrollada por la experiencia (APA, 2020)

Nivel jerárquico asesor: agrupa los empleos cuyas funciones consisten en asistir, aconsejar y asesorar directamente a los empleados públicos de la alta dirección de la Rama Ejecutiva del orden nacional. (Decreto 1083 de 2015, Capítulo 2).

Nivel jerárquico asistencial: comprende los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores o de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de simple ejecución (Decreto 1083 de 2015, Capítulo 2).

Nivel jerárquico directivo: comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de dirección general, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos (Decreto 1083 de 2015, Capítulo 2).

Nivel jerárquico profesional: agrupa los empleos cuya naturaleza demanda la ejecución y aplicación de los conocimientos propios de cualquier carrera profesional, diferente a la técnica profesional y tecnológica, reconocida por la ley y que según su complejidad y competencias exigidas les pueda corresponder funciones de coordinación, supervisión y control de áreas internas encargadas de ejecutar los planes, programas y proyectos institucionales (Decreto 1083 de 2015, Capítulo 2).

Nivel jerárquico técnico: comprende los empleos cuyas funciones exigen el desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas misionales y de apoyo, así como las relacionadas con la aplicación de la ciencia y la tecnología (Decreto 1083 de 2015, Capítulo 2).

Personal en formación: Estudiantes en proceso de formación técnica, tecnológica, profesional y pos-grado, vinculados a través de convenios entre la institución educativa y el hospital. No tienen vinculación laboral, y su permanencia en la institución hace parte a lo definido en su proceso de formación en concordancia al nivel que adelanta

Terceros: Es un proveedor de servicios o insumos que tiene que ver con la prestación del servicio o el desarrollo misional del hospital. Que regularmente tiene una presencia activa en la institución y que puede afectar la calidad del servicio que se presta. Los terceros son clasificados en 3 grupos: Asistenciales, Administrativos y de Apoyo.

Archivos adjuntos

- Gráfica 1. CICLO DE VIDA LABORAL TH HUSRT.jpg

Copia no controlada

Historial

Versión 7

Devolvió a elaboración	Elaboró	Revisión Técnica	Socializó	Revisó socialización	Revisión General	Aprobó
Ana María Moya de La Hoz Apoyo procesos prioritarios I (Gestión de calidad) 2026-01-29 05:26 PM	Laura Yaneth Buitrago Gualteros Profesional especializado (Capacitación) (Talento humano) 2026-01-29 05:48 PM	Ana María Moya de La Hoz Apoyo procesos prioritarios I (Gestión de calidad) 2026-01-30 12:19 AM	Laura Yaneth Buitrago Gualteros Profesional especializado (Capacitación) (Talento humano) 2026-01-30 09:25 AM	Ana María Moya de La Hoz Apoyo procesos prioritarios I (Gestión de calidad) 2026-01-30 11:02 AM	Victor Manuel Sanchez Vargas Subgerente Administrativo y financiera (Subgerencia Administrativa y financiera) 2026-01-30 11:04 AM	German Francisco Pertuz González Gerente (Gerencia) 2026-01-30 11:05 AM
Buenas tardes Se revisan ajustes realizados, en el momento de la nueva revision se evidencia que se elimino FUNCIONES DE LOS INTEGRANTES por favor diligenciar. Gracias	Jefe buenas tardes, reenvio para tu revisión . Muchas gracias	Cordial saludo, Se aprueba documento, realizar socialización del documento con el personal necesario de acuerdo a alcance en formato establecido de acuerdo a lineamientos de calidad (TH-F-15 y/o Almera), Quedo atenta Gracias	Buenos días. De manera atenta adjunto socialización de los ajustes realizados al documento TH-PG-01 Programa Estratégico de Talento Humano. Muchas gracias	Cordial saludo Se aprueba documento, para continuar con ciclo documental. Nota: Pendiente acta de comité en donde se evidencien el total de asistentes. Quedo atenta Gracias	Se continua con ciclo	SE APRUEBA DOCUMENTO