

**Diseño de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano de la
E.S.E Hospital San Carlos del Municipio de Cañasgordas para el
segundo semestre del año 2023**

Frank Tobón Cardona
Nubia Elena Velásquez Cuadrado

Universidad de Antioquia
Seccional Occidente
Facultad Nacional de Salud Pública
"Héctor Abad Gómez"
Santa Fe de Antioquia
2023

**Diseño de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano de la
E.S.E Hospital San Carlos del Municipio de Cañasgordas para el
segundo semestre del año 2023.**

Frank Tobón Cardona
Nubia Elena Velásquez Cuadrado

Trabajo de Grado para optar al Título de Profesional de Administración en
Salud

Asesor

Guido Manuel Hernández Paternina
Profesor Universidad de Antioquia

Universidad de Antioquia
Seccional Occidente
Facultad Nacional de Salud Pública
"Héctor Abad Gómez"
Santa Fe de Antioquia
2023

Cita	Tobón Cardona y Velásquez Cuadrado (1)
Referencia	(1) Tobón Cardona F, Velásquez Cuadrado NE, Diseño de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano de la E.S.E Hospital San Carlos de Cañasgordas, para el segundo semestre del año 2023 [Trabajo de grado profesional]. Santa Fe de Antioquia, Colombia. Universidad de Antioquia; 2023.
Estilo Vancouver/ICMJE (2018)	



Biblioteca Seccional Occidente (Santa Fe de Antioquia)

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

Rector: Jhon Jairo Arboleda.

Decano/director: Edwin Rolando González Marulanda

Jefe departamento: Luz Mery Mejía Ortega

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Dedicatoria

En primer lugar, dedicamos este trabajo a Dios, por brindarnos la oportunidad de ingresar a la Universidad, permitir mantenernos en ella y guiar cada uno de nuestros pasos, darnos sabiduría, entendimiento, para afrontar y superar cada reto de esta carrera académica.

A nuestras familias por su apoyo incondicional, esfuerzo, paciencia y comprensión, que nos impulsan a trabajar y lograr ese anhelo, sueño o meta propuesta, por brindarnos su respeto, amor, cariño y compañía cada instante.

A la Universidad de Antioquia por darnos la oportunidad de acceder a educación superior con calidad, a los maestros por su tiempo, dedicación, apoyo, por brindarnos su conocimiento, en especial a nuestro asesor académico Guido Manuel Hernández Paternina, por su motivación, paciencia, comprensión, enseñarnos que podemos lograr todo lo que nos proponemos, que nada es imposible y que somos capaces de superar cualquier obstáculo.

Finalmente, a nuestros compañeros y demás que hicieron parte de este proceso de formación, que hoy día nos permite ser mejores tanto personal, familiar y profesional.

Tabla de Contenido

1. Introducción	82
2. Planteamiento del Problema	84
3. Justificación	91
4. Objetivos.....	95
4.1 Objetivo General	95
4.2 Objetivos Específicos.....	95
5. Marco teórico	96
5.1 Planeación Estratégica.....	96
5.2 Gestión del Talento Humano.....	101
5.3 Modelo Integrado de Planeación y Gestión.....	103
5.4 Aspectos Normativos.....	105
5.5 Marco Contextual y Escenario del proyecto	108
5.6 Reseña Histórica surgimiento y vida de la institución.....	109
5.6.1 Plataforma Estratégica	110
5.6.2 Estructura Organizacional de la ESE Hospital San Carlos de Cañasgordas.	111
6. Marco Metodológico	114
6.1 Análisis de Involucrados	118
6.2 Definición de Involucrados	118
6.3 Caracterización de Involucrados.....	119
6.4 Valoración de Involucrados	123
6.5 Identificación de Problemas de acuerdo con el MML	124
6.6 Matriz de Vester	125
6.7 Árbol del Problema	127
6.8 Objetivos de acuerdo el MML	127
6.8.1 Objetivo de Fines	128
6.8.2 Objetivos de Propósito	128

6.8.3	Objetivos de Componentes	128
6.8.4	Objetivos de Actividades	129
6.9	Análisis de Objetivos	129
6.10	Análisis de Alternativas	130
6.11	Definición de criterios para elección de alternativas	132
6.12	Ponderación de Criterios	133
6.13	Comparativo de Criterio	134
6.14	Consolidado de calificación de alternativas según criterios	140
6.15	Calificación total de alternativas según criterio ponderado	140
6.16	Estructura Analítica del Proyecto	141
6.17	Fines del Proyecto	142
6.18	Propósito del Proyecto	142
6.19	Componentes del Proyecto	142
6.20	Actividades del Proyecto	143
6.21	Matriz del Marco Lógico	144
6.22	Matriz de Indicadores	147
6.23	Medios de Verificación	151
6.24	Matriz de Supuestos	157
7.	Resultados	164
8.	Conclusiones	175
9.	Recomendaciones	177
	Referencias	178
	Anexos	195

Listado de Tablas

Tabla 1. Aspectos Normativos.....	106
Tabla 2. Caracterización de Involucrados.....	119
Tabla 3. Valoración de Involucrados.	123
Tabla 4. Análisis de Alternativas	131
Tabla 5. Ponderación de Criterios	134
Tabla 6. Calificación de estrategias costo de beneficio.	135
Tabla 7. Calificación de estrategias - Posibilidades de Éxito.	136
Tabla 8. Calificación de criterio - Horizontes de Tiempo.	137
Tabla 9. Calificación de criterios - Costo Político.	138
Tabla 10. Calificación de Valor Público.	139
Tabla 11. Consolidado de alternativas según criterio.	140
Tabla 12. Consolidado total de alternativas según criterio ponderado.	141
Tabla 13. Componente/Producto	142
Tabla 14. Actividades.	143
Tabla 15. Matriz del Marco Lógico.	145
Tabla 16. Matriz de Indicadores.	148
Tabla 17. Medios de Verificación.	151
Tabla 18. Anexo Supuesto.	157
Tabla 19. Matriz de Tareas.	161
Tabla 20. Planta de Cargos E.S.E Hospital San Carlos de Cañasgordas.....	165

Listado de Figuras.

Figura 1. Estructura Organizacional	112
Figura 2. Mapa de Procesos.....	113
Figura 3. <i>Análisis de Involucrados.</i>	119
Figura 4. Matriz de Vester.....	126
Figura 5. Árbol de Problemas.....	127
Figura 6. Análisis de Objetivos de acuerdo con el MML.	130
Figura 7. Estructura Analítica del Proyecto.....	144

Siglas, acrónimos y abreviaturas

ONU: Organización de las Naciones Unidas

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

TH: Talento Humano

SGC: Sistema de Gestión de la Calidad

MIPG: Modelo Integrado de Planeación y Gestión

DAFP: Departamento Administrativo de la Función Pública

TG: Trabajo de Grado

EAP: Estructura Analítica del Proyecto

OCDE: Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos

OMS: Organización Mundial de la Salud

OPS: Organización Panamericana de la Salud

ESE: Empresa Social del Estado

PGETH: Política de Gestión Estratégica del Talento Humano

SGSSS: Sistema General de Seguridad Social en Salud

GETH: Guía Estratégica del Talento Humano

MGETH: Matriz de Gestión Estratégica del Talento Humano

LGTGBI: Lesbianas, Gais, Transexuales, Bisexuales e Intersexuales.

Glosario

Modelo Integrado de Planeación y Gestión: Metodología de desarrollo organizacional para las entidades y organismos públicos la cual pretende, guiar, dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar.

Política Gestión Estratégica del Talento Humano: Sistema de principios organizacionales que busca orientar, la toma de decisiones más apropiada para desarrollar acciones correspondientes al área de talento humano de la empresa.

Gestión: Conjunto de acciones necesarias a realizar para la ejecución de un proceso.

Gestión Estratégica: Planear las acciones de la organización contemplando los recursos disponibles en la entidad.

Política Organizacional: Directriz por medio del cual están dispuestas las acciones y responsabilidades asumidas por un departamento o área que integra una organización.

Pertinencia: Conocimiento apropiado para realizar acciones adecuadas dentro de un proceso.

Proceso: Conjunto de acciones planeadas, dirigidas, controladas, para el logro de un objetivo.

Desempeño Laboral: Grado de productividad de un empleado frente al cumplimiento de metas.

Eficacia: Capacidad de alcanzar un objetivo al menor costo y tiempo posible.

Eficiencia: Articulación de acciones para el logro de un mismo fin.

Idoneidad: Conocimiento para desarrollar una actividad.

Autodiagnóstico: Instrumento para autoevaluar el desempeño de una organización.

Talento Humano: Es el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito (31).

Gestión del Talento Humano: Es un proceso para incorporar nuevos talentos o empleados de valor en la empresa además busca retener y desarrollar el recurso humano que existe en la propia empresa.

Planeación: Proceso que vincula diferentes fuerzas políticas y sociales con ámbito multinivel en constante evolución y mejora aplicado en dinámicas políticas y sociales en procura de ayuda a mejorar la acción pública (41).

Gestión estratégica del talento humano: alineación de las prácticas de talento humano con los objetivos y con el propósito fundamental de la entidad (30).

Factibilidad: Posibilidad de realización determinada.

Viabilidad: Capacidad de llegar al logro planeado

Inducción: Proceso mediante el cual imparte conocimientos necesarios para una adecuada gestión laboral.

Reinducción: Proceso dirigido a orientar a todo el personal de una organización con relación a procesos procediendo, cultura organizacional, normatividad y debe ser realizada cuando ocurra cambios significativos de la aplicación de los procesos, o como mínimo cada dos años (6).

Ingreso: Método de vinculación laboral a la empresa.

Retiro: Salida del ejercicio laboral de la empresa.

Bienestar Laboral: Situación ideal que favorezca un mejor desempeño para el personal.

Creación de valor público: Eficacia en los productos generados a raíz de la solicitud de los usuarios.

Cultura organizacional: Conjunto de características organizacionales adheridas a la misión y visión, como también valores corporativos de las empresas, buscando un mayor compromiso y esmero de los empleados, permitiendo una mejor gestión y comportamiento tanto dentro como fuera de la entidad.

Dependencia: Unidad donde se encuentra Adscrito el cargo

Resumen

Objetivo: Mejorar la eficiencia, eficacia y calidad de los procesos de TH, por medio del diseño de la política de gestión estratégica del talento humano-PGETH de la E.S.E san Carlos del municipio de Cañasgordas, mediante el diagnóstico, documentación y propuesta de implementación de acuerdo con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG. **Método:** Dicho trabajo se llevó a cabo bajo la metodología del Marco lógico, el cual busca la identificación de las diferentes variables inmersas en el contexto de la gestión organizacional, situaciones que serán intervenidas en el desarrollo de la misión de la entidad. En este sentido, por medio de un diagnóstico, permitió entender cómo se desarrollan las diferentes actividades a nivel organizacional, cuales agentes intervienen, determinar responsabilidades de estos entre otras actividades. Así mismo, conocer sus problemas, fortalezas, debilidades, oportunidades y normatividad aplicada. **Resultados:** Los resultados son esenciales para establecer acciones que permitan la ejecución de funciones satisfactorias del TH, como columna vertebral de las organizaciones, además de crear mecanismos que ayuden a mejorar sus condiciones y oportunidades. **Conclusiones:** Es importante resaltar que la E.S.E San Carlos tiene la disposición de adoptar del Modelo Integrado de Planeación y Gestión y la metodología para el fomento de una cultura de mejora continua la cual busca optimizar el alto desempeño de los empleados, mejorar el clima laboral, la comunicación, lo cual permitirá satisfacer las expectativas de los empleados, usuarios y buscar un crecimiento empresarial sostenible.

Palabras clave: *Gestión Estratégica del Talento Humano, Modelo Integrado de Planeación y Gestión, diagnóstico, documentación y propuesta de implementación.*

Abstract

Objective: To improve the efficiency, effectiveness, and quality of TH processes, through the design of the policy of strategic management of human talent PGETH of the E.S.E San Carlos the township of Cañasgordas, through the design, documentation, and proposed implementation in accordance with the Integrated Planning and Management Model – MIPG. **Method:** This work was carried out under the methodology of the logical framework, which seeks to identify the different variables immersed in the context of organizational management, situations that will be involved in the development of entity's mission. This was done by means of diagnosis, which allowed us to understand how the different activities area developed at the organizational level, which agents intervene, determining their responsibilities. Also, know their problems, strengths, weaknesses, opportunities, and applied regulations. **Results:** The results are essential to establish actions that allow the execution of satisfactory functions of the TH, as the backbone of the organizations, in addition to creating mechanisms that help improve their conditions and opportunities. **Conclusions:** It is important to highlight that the E.S.E San Carlos is willing to adopt the Integrated Planning and Management Model and the methodology for the promotion of a culture of continuous improvement which seeks to optimize the high performance of employees, improve the working climate, communications, which will allow meeting the expectations of employees and users and seek sustainable business growth.

Keywords: Strategic management of human talent, Integrated Planning and Management Model, diagnosis, documentación and proposal for implementation.

1. Introducción

El Talento Humano-TH se constituye como parte estratégica de las organizaciones, por lo que se ha buscado integrarlo de manera adecuada en el desarrollo de los sistemas de salud durante décadas (1). *“El TH que realiza acciones cuya finalidad fundamental es mejorar la salud, son personas con distintas profesiones y ocupaciones que se forman y trabajan en el sector, y que pertenecen a diversas categorías de formación, ámbito laboral y modalidades de empleo”* (2).

También, la OMS y OPS afirman que, en el diseño de la política del TH para la salud, se debe considerar la *“disponibilidad, accesibilidad, pertenencia, relevancia y competencia como factores claves en la planificación e implementación de la política del TH, estos aspectos son fundamentales para alcanzar los objetivos de la salud universal”* (2). Así mismo, El TH integra al personal de las diferentes instituciones que prestan servicios de salud, equipos de trabajo designados en unidades de atención públicas o privadas, sean voluntarios, o de devenguen un salario, dedicados de tiempo completo o parcial, vinculados o independientes a una empresa con fines de ofrecer servicios de salud, trabajadores que gestionan la prestación de los servicios o los contemplan desde los determinantes de la salud (2).

De igual manera, para el desarrollo de una sociedad, es necesario fundamentar sus ideales en apropiados instrumentos administrativos que favorezcan los mejores resultados, enmarcados en las capacidades y necesidades propias de las organizaciones (3), para ello, es indispensable contar con voluntad política, institucional y social; en los cuales, se incluya excelentes ideas para un buen gobierno como finalidad de un todo; para tal fin, la sociedad colombiana debe adoptar modelos de dirección basados en resultados posibles en relación con

sus capacidades, obteniendo así, objetivos alcanzables como lo determina la planeación estratégica (4).

Dichos objetivos parten de latentes dificultades, las cuales, al ser enmarcadas por la política, materializadas por la acción y gestión organizacional, derivan en resultados óptimos mejorando condiciones particulares de una población. Para las instituciones de salud de Colombia es fundamental partir de políticas de gestión bien planteadas, instrumentos que favorezcan la correcta disposición de recursos físicos y humanos que, direccionados desde una base de conocimiento y normatividad, generan índices de correcta gestión con estándares de eficiencia acertadas en las necesidades requeridas (3).

Por lo anterior, las organizaciones públicas deben crear y mantener instrumentos de direccionamiento del talento humano, cuya finalidad sea institucionalizar directrices esenciales que estructuren la funcionabilidad del TH en las diferentes acciones de la E.S.E, permitiendo los mejores indicadores de gestión para beneficio organizacional y aportando al objeto misional de la entidad (3).

2. Planteamiento del Problema

Henry Fayol, propone implementar una distribución por áreas que permita una ejecución de funciones más efectiva, buscando lograr para la organización una mayor eficiencia, por medio de la desagregación de tareas por departamentos, permitiendo la materialización de objetivos, de manera en que se obtendrían las metas indicadas a un menor costo o esfuerzo (15).

En ese sentido, la OPS, y obedeciendo al planteamiento de formular directrices en salud para América, con un enfoque de fortalecer el liderazgo del recurso humano mediante un personal más capacitado e idóneo, propone implementar un THS que garantice una atención integral por parte de los servicios e instituciones de salud, al igual que la creación de lineamientos institucionales que favorezcan el logro para la gestión más eficaz para el TH (13).

Así mismo, El concepto "Talento Humano" surge a raíz de considerar a las personas no como "*meros recursos inertes, sujetos estáticos, y pasivos de la administración, sino socios y proactivos del negocio*" (5). Idalberto Chiavenato define al talento humano como las personas que integran una organización desempeñando determinadas actividades necesarias en las diferentes áreas (5), creado así, dinámica y funcionalidad en el cumplimiento de procesos. "*Ellas son el alma, la sangre, la inteligencia, y el dinamismo de la compañía, y aportan las habilidades básicas de la organización indispensables para su competitividad y sustentabilidad*" (5).

Según, la OMS y mediante la estrategia de recursos humanos para el acceso universal a la salud y la cobertura universal de salud, se alienta a los países miembros en la implementación y mejoras en las políticas de TH, en procura

de alcanzar mejores condiciones para los usuarios de los sistemas de salud, ya que mejorando las condiciones del personal que desempeña funciones en las instituciones, se avanza en garantizar una mejor prestación de los servicios (6).

Además, el trabajo es el motor principal del desarrollo y del mejoramiento del nivel de vida del talento humano, pero este concepto no solo abarca exigencias de la vida cotidiana, sino también las características inherentes de una persona, como la inteligencia y lenguaje que son atributos del ser humano (7), según la Organización Internacional del Trabajo-OIT el concepto TH es integral pues abarca las aptitudes profesionales y los conocimientos técnicos especializados que se aplican en un contexto específico (8). Para la OIT, es prioritario implementar en los gobiernos políticas que busquen mejorar competencias para los empleados por medio de estrategias en mejores posibilidades de educación permanente (9). También, la OMS insta a fortalecer las capacidades de planificación estratégicas del TH en salud, por medio de la integración transectorial del sector educativo (6).

La OMS de acuerdo con el documento de la Comisión sobre determinantes sociales de la salud menciona que, *“El empleo y las condiciones de trabajo tienen efectos importantes en la equidad en salud; cuando son buenos aportan seguridad financiera, posición social, desarrollo personal, relaciones sociales y autoestima, y protegen contra los riesgos físicos y psicosociales. Las intervenciones encaminadas a mejorar el empleo y el trabajo han de aplicarse a nivel internacional, nacional y local”* (10.)

También, la OMS plantea estrategias para implementar políticas que busquen mejores condiciones de trabajo para el TH durante el ciclo de vida laboral. Iniciando con la entrada del TH, la cual debe contener la planificación,

educación y contratación, continua con la denominada etapa laboral, la cual obedece al objetivo fundamental de mejorar el desempeño laboral por medio de un seguimiento y control en la supervisión (11).

Además, propone la compensación como contraprestación por las funciones realizadas, e incluye el apoyo en los sistemas de información como herramienta transversal de soporte en la gestión, con un componente fundamental de aprendizaje permanente, al estar en constante formación para un adecuado ejercicio de funciones, cuya finalidad es un producto con altos estándares de calidad. Finalizando con la salida, al retirarse de la entidad por tiempo de servicio cumplido o la migración a otra empresa (11).

Por otra parte, los Objetivos de Desarrollo Sostenible-ODS plasman políticas internacionales para el cumplimiento eficaz de estrategias a nivel global, para las cuales, es importante el apoyo que reciben de los países miembros de las Naciones Unidas-NU, quienes hacen parte activa en su formulario previo, pasando por la aprobación y posterior adopción dentro de su propio marco normativo (12).

Por lo anterior, la Organización de Naciones Unidas propone la creación de políticas institucionales integrales para el TH, que incluyan la planificación como hoja de ruta en el desarrollo de cada cargo, la contratación referente al cumplimiento de condiciones necesarias para la incorporación de acuerdo con las normas legales para los contratos laborales, la retención haciendo alusión a resultados en la gestión organizacional, y una adecuada ubicación del personal para cumplir las metas planteadas (11).

En este mismo sentido, la OMS y OPS plantean directrices con el objetivo de dar solución a diferentes problemas sociales, económicos y ambientales; por

medio de las entidades que proveen servicios en salud. Quienes, con el objetivo de ofrecer una atención con equidad, y también, al querer ayudar en el cumplimiento del goce efectivo de los derechos humanos, deben fortalecer la gestión y el desarrollo de los trabajadores en salud (13).

De acuerdo con Idalberto Chiavenato, las políticas del TH son definidas según el método que las diferentes entidades desean aplicar en la implementación de la gestión del personal, con el objetivo de alcanzar las metas propuestas (5). De igual forma, la Comisión Económica Para América Latina y el Caribe-CEPAL, busca obtener una mayor efectividad en el ámbito del servicio público al proponer para la estructura organizacional, la planeación estratégica, la cual debe darse al realizar lo programado con respecto a la capacidad institucional (4).

A su vez, las organizaciones públicas de orden estatal cuya responsabilidad es prestar servicios de salud, deben manejar dentro de su sistema organizacional, un modelo que permita gestionar recursos físicos y humanos, en busca de lograr objetivos misionales, por medio de instrumentos que permitan una atención con la mayor calidad posible (3), aportando a mejorar las condiciones de salud de los habitantes y el cual cumpla principios de pertinencia, oportunidad, eficiencia, autonomía, solidaridad, universalidad e integralidad (14).

El no llevar a cabo de manera positiva estos aspectos, en las entidades de salud puede desencadenar repercusiones tales como, baja calidad en la prestación del servicio, pocos ingresos económicos, cierres de servicios, desmotivación laboral, falta de compromiso del TH, incumplimiento de metas propuestas, bajo rendimiento organizacional, entre otras (14).

Por lo anterior, es importante llevar a cabo un autodiagnóstico, ya que este permite conocer el estado real de las organizaciones en salud, es por ello por lo que la E.S.E Hospital San Carlos de Cañasgordas realizó en el año 2022 el autodiagnóstico el cual arrojó como resultado un porcentaje de 34.5% en la Gestión Estratégica del Talento Humano -GETH (32).

Así mismo, el Estado colombiano garantiza los derechos en salud e incorpora mandatos primordiales del TH en el desarrollo laboral, planeación, formación, vigilancia, control del ejercicio y el desempeño, garantizando una atención universal y motivando a los equipos de salud en promover una atención con calidad (16), caracterizada por un personal con destrezas, conocimientos y un sistema de gestión como transversalidad en el desarrollo de funciones (17).

El Estado Colombiano es el responsable en garantizar los instrumentos administrativos y financieros con el objeto de ofrecer para las poblaciones unas entidades que garanticen una prestación de los servicios de salud con las mejores condiciones posibles, dispuestas con recursos físicos, financieros y humano (14), este último como eje transversal en la disposición de los servicios de salud, y el cual complementa la misión institucional de entregar a las personas que requieren una atención en salud (11), las mejores condiciones en cuanto a calidad se refiere (43), articulando en su desempeño como funcionario público una formación pertinente (56), tanto en conocimientos frente a las funciones de su cargo, como competencias humanas para la interacción dentro de una estructura organizacional y social conforme a las organizaciones (71).

Para estas empresas, es complejo el accionar en procura de mantener instituciones con una buena capacidad económica y operativa, que permita un adecuado ejercicio en su función pública, por tener una autonomía

administrativa, la cual, en su amplia capacidad organizacional y obligatoriedad en sus servicios, genera traumatismos en el desarrollo de las actividades necesarias en la entidad (72), adicional; por estar inmersa en un contexto político y social que influye en el ejercicio de sus funciones, se crean alteraciones que agudizan las dificultades de la institución impidiendo alcanzar sus objetivos (73).

Por esto, el Estado crea instrumentos de buena gobernanza, siendo uno de ellos el Modelo Integrado de Planeación y Gestión-MIPG (18), el cual, direcciona esfuerzos en la administración eficaz de los recursos a cargo de las entidades del Estado Colombiano (74), haciendo énfasis en la importancia del talento humano, reafirmando que es un activo muy importante en las organizaciones (5), ya que está de manera transversal en todos los niveles de gestión y logro de objetivos (31). Por ello, es indispensable diseñar la política estratégica del talento humano basados en 3 razones fundamentales, a) mejora el desempeño organizacional, b) Permite el cumplimiento de requerimientos por órganos gubernamentales y c) Facilita el logro de la calidad en la prestación de los servicios de salud (21).

Dado lo anterior, Colombia adopta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión-MIPG para las entidades públicas (18). El cual busca la simplificación de procesos, además de realizar una verificación del normal ejercicio de funciones y desarrollo institucional según una plataforma estratégica (19); que guía acciones de forma eficaz en las instituciones de salud, también cuenta con un sistema de control que efectúa seguimiento en la gestión, contribuyendo al logro del desarrollo organizacional (20). Es así como, el MIPG busca solucionar grandes restos dentro de la función pública, representados por la búsqueda del objetivo de incorporar dentro del sistema de gestión

organizacional, el componente de la calidad de la entidad como estrategia permanente dentro de la funcionalidad institucional (21).

En la ESE Hospital San Carlos del municipio de Cañasgordas se vienen presentando diferentes situaciones inherentes en a las organizaciones en salud de orden público, como por ejemplo: Falta de continuidad en los procesos por diferentes modelos de contratación del talento humano, poca adherencia en el proceso de atención al usuario (76) y una baja aplicación de las políticas institucionales enmarcadas al -MIPG y direccionado por el Estado, en pro de alcanzar mayores indicadores en la eficacia de la función pública (75).

3. Justificación

El Talento Humano es el eje principal para el funcionamiento de toda organización, por eso es necesario mejorar la capacidad de la gestión de estos, *“incluyendo procesos sistemáticos de profesionalización de la gestión en salud y de educación permanente”* (6). De acuerdo con la OIT el empleo digno y decente se orienta bajo la premisa *“Los pilares de la protección social contra todo riesgo, el dialogo social, Las condiciones de trabajo justas, la vigencia y respeto efectivo de los derechos fundamentales en el trabajo de las personas vinculadas a la salud”* (33).

Las condiciones laborales para el TH en salud mantienen la constancia de implementar nuevos marcos normativos con aplicación para los países miembros de la OMS (34), los cuales se fundamentan con el objetivo de mejorar la calidad en la atención para los usuarios que consultan los servicios (19). Obedeciendo al enfoque dirigido por la organización para el acceso a los servicios médicos por medio de la implementación de políticas y acciones con perspectiva transectorial, abordando determinantes sociales y factores de riesgo, los cuales podrían afectar el desarrollo de los seres humanos (35).

Es por ello, que la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano-GETH busca promover y articular acciones intersectoriales con sus equipos de trabajo pretendiendo brindar la *“importancia que tiene el TH como factor crítico para mejorar la salud de la población y lograr los objetivos del sistema de salud”* (17). También mejorar los indicadores de gestión al obtener resultados eficaces en los servicios prestados.

Además, de fomentar el liderazgo en los funcionarios ya que estos son parte fundamental de las organizaciones, no solo como gestores funcionales, sino también, desde la planeación y formulación de estrategias de gestión (36).

Así mismo, el ciclo de vida laboral para el MIPG dispuesto para las entidades del Estado colombiano contiene tres fases; a) ingreso, el cual se da al instante de la vinculación del personal; b) desarrollo, la cual se lleva a cabo mediante la inducción y realización apropiada de las funciones del cargo asignado, y finaliza con; c) el retiro, mediante la salida de la entidad, para la cual la institución debe tener un programa de retiro, agradecimientos y reconocimiento por el servicio prestado (36).

Es así, que la ausencia en el diseño de la política de la Gestión Estratégica del Talento Humano según MIPG, genera un ambiente de incertidumbre y angustia para los empleados, debido a no contar con un instrumento institucional el cual contemple el ingreso de los funcionarios, la gestión estratégica basada en resultados y el retiro del talento humano, generando para la entidad el mayor nivel de productividad y gestión del conocimiento posible (79).

De acuerdo con lo anterior, con el diseño de la política -GETH, la E.S.E San Carlos de Cañasgordas podrá tener una hoja de ruta para el TH, la cual especifique como realizar el ingreso, pasando por el desarrollo eficaz dentro de las funciones concernientes a los cargos, y finalmente un retiro para el cual, la entidad mantendrá un programa que brinde los instrumentos más apropiados y prepare a los funcionarios para la finalización de su etapa laboral en la ESE. Por otra parte, busca dar a conocer a los directivos y empleados, cuáles son las competencias y deberes dentro de la institución al desarrollar sus funciones y la importancia de dichas actividades en el logro de metas a nivel organizacional (36).

Además, el diseño de la política de GETH utiliza rutas de creación de valor, las cuales permiten mejores metodologías de atención, en las que se priorizan las acciones preventivas y se fortalece el TH, por medio de la creación de grupos temáticos trabajando de manera articulada, puntualizando en aspectos específicos para obtener mejores resultados en la gestión organizacional (32).

De igual forma, el MIPG tiene como finalidad *“dirigir, planear, implementar acciones, realizar seguimiento, evaluar y controlar”* la gestión de las entidades públicas (28), su objetivo es dinamizar la gestión organizacional, creando estrategias metodológicas en el TH, que sirva de solución para los requerimientos de los ciudadanos y necesidades de la organización, *“hacia la generación de valor público”* (29). *“bajo el enfoque de múltiples dimensiones claves para una buena gestión y desempeño institucional”* (30).

Por ello Chiavenato menciona que, la evaluación de la función del TH hace referencia al método de como medir cada uno de los procesos en la eficiencia de la gestión misma, también, *“Es un excelente medio para detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas a la organización, el acoplamiento de la persona al puesto de trabajo, la ubicación de posibles disonancias o de carencias y, por consiguiente, sirve para establecer los medios y los programas que permitirá mejorar continuamente el desempeño humano”* (31).

De acuerdo con Chiavenato, la importancia del autodiagnóstico de la gestión del TH permite tener una perspectiva de los problemas y tomar acciones de control antes de la ocurrencia del error (31). Asimismo, el MIPG menciona que el autodiagnóstico es un instrumento que permite medir el desempeño de las organizaciones públicas; una vez obtenida la calificación se plantea acciones

de mejora para los aspectos que tienen puntajes bajos y se diseña el plan de mejora con sus pertinentes fechas de ejecución y evaluación (30).

Esto con el fin de cumplir con "*la misión institucional y los fines del Estado*", para lograrlo se requiere del apoyo de un TH idóneo, comprometido, transparente y participativo; dichos componentes estarían articulados con la Política Estratégica del Talento Humano (32).

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Diseñar la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano para la ESE San Carlos del Municipio de Cañasgordas en el año 2023.

4.2 Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico de la situación actual del talento humano para la ESE.
- ✓ Documentar la política de talento humano de la organización
- ✓ Plantear la propuesta de implementación de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano.

5. Marco teórico

5.1 Planeación Estratégica

De acuerdo con Henri Fayol, la administración es un conjunto de acciones realizadas dentro de las organizaciones, es por ello, que propone fragmentar la estructura organizacional en 6 grupos o funciones esenciales a cargo del TH, para lograr objetivos organizacionales dentro de la finalidad de las empresas, y los cuales, cohesionados a 14 principios crean directrices para el arte de la administración y gestión organizacional (15).

En tal sentido, Fayol divide la estructura de las empresas en diferentes áreas, iniciando con las funciones técnicas detalladas como el producto generado por medio de habilidades materializadas por el TH formado para la producción, fabricación y transformación. Puntualizando Fayol, en que la aplicabilidad de dicha función puede adoptarse en toda empresa sin importar su naturaleza comercial (15).

Continúa con las funciones comerciales, las cuales son definidas desde dos aspectos trascendentales, el primero como la capacidad para comercializar o entregar eficazmente al consumidor final los bienes y servicios generados a raíz de la producción misma de la empresa; y como segundo aspecto, la vigilancia y control interno, enfocada a conocer el estado a nivel de la productividad de la entidad, en relación con las condiciones de la prestación del servicio (15).

Posterior y con el objetivo de materializar una planeación organizacional, expone las funciones financieras como aquellas actividades indispensables para el funcionamiento de las entidades, ya que gracias a su gestión puede

realizar el cumplimiento de obligaciones con el TH, bancos, compra de inmuebles, proveedores y otros. Así mismo, Henry Fayol propone las funciones de seguridad como mecanismo de protección y cuidado de la infraestructura y del TH que desarrolla labores en la institución (15).

Por lo anterior, la planeación es el proceso de toma de decisiones para alcanzar las metas deseadas, teniendo en cuenta los elementos internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos propuestos (37). Idalberto Chiavenato describe a la planeación como "La función administrativa que determina anticipadamente cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para alcanzarlo" (5).

De igual manera, para la planeación organizacional el TH es aquella parte de la empresa encargada de las actividades más importantes que puede tener esta, entendida como el factor que, a pesar de no ser tangible, es la columna vertebral de cualquier organización, es el componente máspreciado y del cual, dependen acciones altamente importantes para el logro de objetivos organizacionales (38).

Además, la ONU con el objetivo de unificar lineamientos que permitan evaluar de forma más eficaz los países que la integran, trasciende en el término de planeación, e incorpora el concepto de planeación estratégica, definiéndose, como aquella acción no solamente enfocada a un fin, sino que también, debe contemplar los recursos de la organización en relación con los objetivos que pretende alcanzar (39).

La ONU también, plantea la gestión como el conjunto de acciones necesarias dentro de una organización permitiendo alcanzar metas definidas según su objeto misional, el cual, complementada con la planeación estratégica,

vinculan dentro de sus componentes fundamentales la cohesión organizacional con perspectiva para el logro de resultados, contemplando los recursos disponibles para lograr los fines de las entidades (40).

Para la Comisión Económica en América Latina y el Caribe-CEPAL, la planeación es contemplada como la manera más apropiada de garantizar acciones colectivas en busca de un objetivo común, mediante los siguientes aspectos: La cohesión y la coherencia, articuladas a un tercer factor que es la sinergia, ésta última, como aspecto motivacional, que tiene por objeto, incentivar el desempeño de los actores que intervienen en la planeación, permitiendo una mayor eficacia en los resultados (41).

Es así como Colombia, siendo miembro de la ONU desde el 5 de noviembre de 1945, se acoge a lineamientos de dicho organismo internacional, adoptando para el país, directrices de ámbito mundial, con el ideal de implementar posturas económicas direccionadas a ofrecer para las poblaciones, mejores condiciones de desarrollo (42). A raíz de eso, el país implementa las políticas de gestión pública como enfoque de buena gobernanza, emitidos por la CEPAL, los cuales definen acciones metodológicas haciendo énfasis en los resultados, en relación con los objetivos de la organización, los recursos necesarios y disponibles para el logro de dichos fines (42).

En busca de una mejor gestión y planeación de la función pública, el país incorpora dentro de su normatividad el Sistema de Gestión de la Calidad-SGC, mediante la ley 872 de 2003, la cual decreta la creación de un conjunto de acciones interrelacionadas con los objetivos de dirigir y evaluar las instituciones, permitiendo el logro de la calidad en la atención de la población usuaria de los servicios de salud (43).

Además, para el año 2015 y mediante la ley 1753 en su artículo 133 se ordena la integración en un solo sistema, que incluya el SGC y el desarrollo administrativo, permitiendo unificar la gestión de la calidad dentro de un solo componente, como método de implementación de eficiencia y eficacia en la atención por parte de las entidades a cargo del Estado, las cuales deben ser direccionadas a una mejor atención en la prestación de los servicios públicos, y contenga como principio fundamental optimizar las condiciones en la atención (44).

También, es relevante mencionar la ley 87 de 1993, la cual establece la definición del control interno como un sistema integrado por el esquema organizacional, el cual es fundamentado por métodos, principios y normas adoptadas por la entidad pretende mejorar indicadores de productividad, para el cual, el CI debe desempeñar un papel transversal de gestión integral, permitiendo mejorar la calidad de los procesos y eficacia en la atención (45).

Dado lo anterior, en busca de la calidad en los procesos organizacionales de las entidades del Estado Colombiano, para el año 2015 y mediante el Decreto 1499, se ordena adoptar para las entidades públicas el Modelo Integrado para la Planeación y Gestión-MIPG. El cual, permitirá realizar una gestión de la función pública más pertinente y eficaz, según las diferentes necesidades de los ciudadanos y competencias de las instituciones estatales (46).

De igual forma, el presente documento reafirma su soporte teórico en la ley 1960 de 2019, la cual permite vincular empleados en la función pública bajo la modalidad de contratación por encargo, esta, crea la posibilidad de cubrir vacantes del TH, por empleados que se encuentre desempeñando el cargo inmediatamente inferior de la planta de personal de la entidad. Los cuales,

gracias a su eficaz gestión de desempeño acreditan gran capacidad en el desarrollo de las funciones (47).

Para la Organización Panamericana de la salud-OPS, define la planeación estratégica como instrumento para fortalecer los procesos de planeación permitiendo contar con sistemas de información para la salud como eje fundamental en la ejecución de acciones en salud en el corto, mediano y largo plazo, también insta a nivel sectorial la integralidad de la educación y el sector salud con el objetivo de lograr estándares de calidad en el personal asignado para las atenciones de los servicios de salud, favoreciendo la eficacia en los objetivos misionales de la entidad de salud (48).

En esta misma línea, la ley 1567 de 1998, crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado, los cuales se contemplan para dar fundamento teórico a un constante aprendizaje en busca de mejorar la calidad en la gestión del TH y también, lograr la implementación eficaz de estímulos laborales, permitiendo una mayor motivación y ejecución de tareas organizacionales de responsabilidad del-TH (49).

Por otro lado, Idalberto Chiavenato menciona la posibilidad de un *"cambio organizacional buscando una mayor eficacia, para ello, propone el contrato de trabajo bajo la modalidad de subcontratación, (outsourcing), empleo temporal, el trabajo a distancia y las organizaciones virtuales, como algunos cambios del empleo personal"* (5). En tal sentido, presenta la posibilidad de definir para los usuarios en salud mejores condiciones en planificación, atención y distribución del personal para mayor oportunidad en la atención (6).

Para Colombia, se define la meta de los ODS con el fin de elevar de manera significativa la inversión, contratación, perfeccionamiento, capacitación, y la retención del personal en salud, para lograr una mayor calidad en la atención (26). Aunque el país presenta una baja capacidad de TH para dirigir y coordinar entre sectores, en relación con la efectividad en la aplicación de políticas públicas (27). Este pretende por medio de su normatividad interna, ofrecer un entorno favorable para el TH, el cual busca mayores garantías para generar resultados de gestión más eficaces (17).

Es por ello por lo que, la Política de gestión estratégica de TH busca generar estrategias de solución frente a la gestión; y brindar herramientas que favorezcan a los funcionarios públicos más capacitados que aportan eficacia resolutive en el ejercicio de las funciones (22).

Además, la reforma del sistema de salud planteada por la ley 100 del año 1993, no contó con estudios que ofrecieran un panorama posible del impacto en el TH mediante la implementación del nuevo modelo, con respecto a la oferta y demanda que tendrían en el sector (17), lo cual constituiría un vacío en la planificación, desarrollo, fortalecimiento de sus objetivos de gestión, y otras dificultades, desencadenando en una ausencia programática para definir las metas de planeación (23).

5.2 Gestión del Talento Humano

El término Talento Humano aplicado en los ambientes organizacionales de la modernidad requirió de una evolución a través del desarrollo social en la historia humana, para Adams Smith en su obra "*La Riqueza de las Naciones*" relaciona como capital humano al trabajo de las personas con la producción de las maquinas (50). Para el siglo XX, con la influencia de la globalización,

exigencias de rentabilidad para las empresas, sostenibilidad, mayor producción organizacional, búsqueda de mejores factores productivos y entre otros; sufre una transformación a "talento humano" buscando un reconocimiento más apropiado a este componente organizacional (51).

En ese sentido, para la OMS/OPS la GTH es entendida como el conjunto de acciones dentro de los procesos que aportan para el cumplimiento de las metas organizacionales, la cual vincula de manera holística a todos los integrantes de la organización, sean directivos, funcionarios de áreas operativas y asociaciones de trabajo. Los cuales mantienen una participación para favorecer los objetivos organizacionales (52). Idalberto Chiavenato también, concibe la GTH como aquellas actividades dadas para generar productos, servicios, toma de decisiones, transformación y la realización de acuerdos, mediante un ambiente propicio de comunican (31).

Belkys Suarez Plantea que, en *"La actualidad, se vive una sociedad con grandes transformaciones estructurales, económicas, sociales, y culturales, en la cual los cambios se evidencian de manera vertiginosa, atendiendo a una complejidad que no admite precedentes"* (53). De igual forma, la Supersalud define el concepto de TH como fundamento organizacional en cualquier modelo de atención del sector, ya que por medio del cumplimiento de actividades laborales se puede materializar el derecho a la salud, con acceso y calidad en la prestación de los servicios (54).

Igualmente, la gestión del TH se encarga de dirigir a las personas que hacen parte de la organización, como también la estructura de trabajo, el anejo de relaciones laborales, la gestión misma de prácticas institucionales que favorezcan la consecución de objetivos, mediante el apoyo de políticas organizacionales y el mismo desarrollo del TH (55).

En este aspecto, el desempeño organizacional para el TH debe estar enfocado en proveer servicios en la cantidad requerida, en el momento indicado o solicitado, con un elevado nivel de calidad, de forma eficiente para los colectivos en las poblaciones (16). De igual forma define el TALENTO Humano en Salud-THS como al personal que intervienen en la prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación para los habitantes de Colombia (16).

5.3 Modelo Integrado de Planeación y Gestión

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, *“es un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos”*, con el fin de buscar que las organizaciones a cargo del estado sean eficientes, eficaces y efectivas enfocadas en la calidad, mejora continua y garantizando la satisfacción de los usuarios.

Por otra parte, el MIPG plantea el fortalecimiento del liderazgo del TH mediante una apropiada gestión que permitirá la consecución de objetivos de la entidad y por ende del Estado, también porque gracias a su trabajo, esfuerzo, cumplimiento y dedicación de forma personal y conjunta materializaran el cumplimiento de objetivos a nivel organizacional (74).

De igual forma, propone la incorporación de un personal a la ESE basado en criterios de idoneidad con relación a conocimientos pertinentes a las funciones a desempeñar, los cuales fundamentan razones de ingreso, como también, competencias pertinentes en las necesidades de la función pública, que sirvan como componente en la aplicación de una formación previa y garanticen una eficaz integración dentro del ejercicio de actividades a desarrollar (32).

Lo anterior, como finalidad para una atención integral en la ESE San Carlos mediante un compromiso del TH en llevar a cabo sus funciones con atributo de calidad en busca de la excelencia, comprometidos en ejercer sus labores fundamentados en valores del ejercicio público; articulados a un componente de seguridad y salud en el trabajo, aportando bienestar laboral y mental, menores factores de riesgo, que puedan mejorar su productividad logrando óptimos resultados y fortaleciendo condiciones tanto en la fase de desarrollo, como en el momento del retiro (32).

Desde el MIPG, se promueve el surgimiento y fortalecimiento de habilidades en el TH, los cuales a partir de experiencias en la evaluación de gestión organizacional permitan garantizar para los usuarios de la E.S.E San Carlos de Cañasgordas, orientaciones para resolver las problemáticas y necesidades, haciendo uso del TH formado, con capacidades intangibles como el conocimiento, el cual genera que las organizaciones aprendan, evolucionen, innoven y mantengan un desempeño óptimo; finalmente, si tenemos servidores públicos que mejoren su desempeño continuamente, las entidades prestarán un mejor servicio y esto indiciaría aumentar la confianza del ciudadano en el Estado (89).

También aporta, la formación permanente motivando a la autoevaluación mediante la aplicación de la dimensión de gestión del conocimiento y la innovación, la cual busca crear mecanismos mediante la implementación de nuevas tecnologías que puedan manejar conexiones permanentes entre los servidores y dependencias.

Sumado a lo anterior, es de mencionar la integración para la vida productiva que plantea el MIPG, mediante la implementación de la política de GETH, la cual, se direcciona desde 3 fases dispuestas para mayor eficacia de esta.

Siendo la primera, el ingreso, la cual mediante el mérito garantiza la vinculación de personal idóneo para el mejor desempeño de la ESE. Como segunda, propone el desarrollo, por medio de acciones direccionadas en la capacitación permanente, el bienestar del TH en todo el conjunto de la productividad, y finaliza con el retiro, ejecutando programas orientados para entregar al personal la posibilidad de desvinculación más favorable tanto para la ESE San Carlos, como para el funcionario (32).

Finalmente, el MIPG propone realizar el autodiagnóstico como instrumento de evaluación de las entidades, frente al desempeño organizacional, permitiendo identificar la situación actual dentro de la E.S.E, trazando estrategias que impacten resolutivamente en las falencias que puede presentar el TH, ya que la meta es contar con un personal idóneo, comprometido y eficaz, contribuyendo a cumplir con la misión institucional y los fines del Estado logrando así, un desarrollo individual y laboral (30).

5.4 Aspectos Normativos

El TH en su funcionalidad busca materializar el logro de los objetivos de la entidad, por medio de un conjunto de actividades a nivel interno y externo que favorecen la consecución de metas propias del Hospital San Carlos del Municipio de Cañasgordas. Por ello, el Diseño de la Política de Gestión E Estratégica soporta sus lineamientos mediante un marco normativo con fundamento en la legislación actual para Colombia y aplicación en el Municipio de Cañasgordas.

Tabla 1. Aspectos Normativos

Norma	Entidad/Emisor	Descripción	Aplicación Específica
Constitución Política de Colombia de 1991	Asamblea Nacional Constituyente	Norma madre que regula la nación con la finalidad de garantizar la unidad y asegurar el cumplimiento de derechos para los colombianos	El Estado garantizará el servicio de la seguridad social en salud con eficiencia, por medio de una atención basada en políticas adecuadas para un eficaz ejercicio de funciones organizacionales
Ley 100 de 1993	Congreso de la República	Por la cual se crea el Sistema de Seguridad social integral y se dictan otras disposiciones	Crea los principios para el SGSSS entre los cuales la eficiencia, integralidad y solidaridad. Estructuran los fundamentos para la función pública en salud, en pro de mantener un servicio con garantía en la atención de las necesidades y sostenibilidad económica del sistema.
Ley 782 de 2003.	Departamento de la Administrativo de la Función Pública.	Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutivo del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios.	Reglamenta un instrumento de gestión organizacional con el objetivo de dirigir y evaluar el desempeño de empleados y directivos en cuanto a la disposición de recursos en las organizaciones.
Ley 1960 de 2019	Departamento de la Administrativo de la Función Pública.	Expide el ingreso y el ascenso dentro del ejercicio del empleo público.	Estipula la distribución de cargos dentro de la función pública y la diversidad en la cual se puede aplicar los cargos.
Decreto 1499 de 2017.	Departamento de la Administrativo de la Función Pública.	Por medio del cual se modifica el decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el sistema de Gestión establecido en el	La integración un solo sistema de gestión organizacional permite para las políticas de gestión y desempeño institucional la unidad de dirección y concentración de estrategias que definan mejores lineamientos para el logro de los fines institucionales.

Norma	Entidad/Emisor	Descripción	Aplicación Específica
		artículo 133 de la Ley 1753 de 2015	
Ley 1753 de 2015.	Congreso de la República	Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo (Objetivos) 2014-2018	Implementa la disponibilidad presupuestal para mejorar condiciones de educación que generen mejor calidad en la educación y desarrollo de entidades públicas, estimulando el empleo de calidad y aseguramiento y también, pretende mejores condiciones de salud con una mayor destinación de recursos.
Decreto ley 1567 de 1998	Congreso de la República	Orienta la formulación en planes de capacitación institucionales que deben ser propuestas por entidades públicas en procura de mejora la calidad en la atención	Con el objetivo de lograr una mayor eficiencia y eficacia en la administración, se crea el sistema nacional de capacitación mediante un conjunto de programas que aporte a mejorar la calidad en la gestión.
Ley 1751 de 2015	Congreso de la República	Ley Estatutaria de la Salud: Por medio de la cual se Garantiza el derecho al saludo como fundamental para los colombianos, mediante una mayor regulación y mecanismos de protección. Fundamental.	Mediante el acceso a los servicios de salud de manera oportuna, eficaz y de calidad, cumpliendo con principios de disponibilidad, aceptabilidad, accesibilidad, con calidad e idoneidad profesional, universalidad, equidad, continuidad y eficiencia. Garantizando el derecho a la salud y crea más herramientas en el sistema para una mejor calidad en la gestión y mejor desempeño en las funciones organizacionales.

5.5 Marco Contextual y Escenario del proyecto

El municipio de Cañasgordas está ubicado al Occidente del departamento de Antioquia a 111 kilómetros de la ciudad de Medellín, limita por el norte con el municipio de Dabeiba, por el sur con el municipio de Giraldo, por el oriente con el municipio de Buriticá y por el occidente con los municipios de Abriaquí y Frontino, tiene una temperatura de 21 grados centígrados, una población según censo de 2018 de 15.523 habitantes, con una extensión territorial de 391 kilómetros cuadrados y una densidad poblacional de 40 personas por kilómetros cuadrado.¹

De los 15.523 habitantes 3.076 se encuentran ubicados en el área urbana y 10.447 en área rural, haciendo del municipio un territorio con mayor presencia de personas en la ruralidad. Una distribución poblacional según género de 51.34% son hombres y el 48.56% mujeres, cuenta con 68 veredas, 3 corregimientos y 15 barrios ubicados en el casco urbano. Dentro de sus actividades económicas principales, se encuentran: La ganadería, pesca, caña de azúcar, producción de murrapos, manejo sostenible de bovinos y equinos, cultivos de café y producción de naranja.

El municipio de Cañasgordas en la parte de aseguramiento en salud cuenta con 10.826 personas cubiertas bajo el régimen subsidiado y 2.537 en régimen contributivo, con una población flotante de 2.160 personas. contemplado un perfil propio de morbimortalidad y buscando cubrir las necesidades en la población.

¹ Fuente <https://www.municipio.com.co/municipio-canasgordas.html>

5.6 Reseña Histórica surgimiento y vida de la institución

En el año de 1916 fue creado el Centro de salud San Carlos Borromeo por unos sacerdotes católicos entre ellos el reverendo PADRE ANTONIO JARAMILLO, quien después fue obispo de la Arquidiócesis de Jericó. Para el año 1990 y mediante la ley 10 del mismo año en su artículo primero sienta las bases para la prestación de los servicios de salud en todo el territorio colombiano, mediante la garantía de la prestación de los servicios de salud en todos los niveles estarán a cargo de la nación y administrados en asociación con las entidades territoriales y entes descentralizados (97). Pero con la entrada en vigor de la Ley 100/1993, el Decreto 1876 de 1994 y el Decreto 1298 de 1994, el honorable concejo municipal de Cañasgordas dispone la reestructuración del Hospital San Carlos y la transforma en una EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO del orden municipal mediante el Acuerdo 047 del 18 de diciembre de 1994.

A partir de este momento se convierte en EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO HOSPITAL SAN CARLOS, del municipio de Cañasgordas, con categoría especial de entidad pública descentralizada del orden municipal, dotada de personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa sometida al régimen jurídico previsto en el capítulo VIII, título II, libro primero del Decreto Ley 1298 del 22 de junio de 1994 y la Ley 100 del 23 de diciembre de 1993; cuyos órganos de dirección serán la Junta Directiva y el Gerente.

En la actualidad la ESE San Carlos del municipio de Cañasgordas dentro de su portafolio de servicios cuenta con los servicios de farmacia, Odontología, Psicología, Laboratorio Clínico, Hospitalización, Atención al Usuario, Urgencias, Ayudas Diagnósticas, Vacunación y Consulta Externa. Los cuales están diseñados para cubrir las atenciones en salud de los habitantes, contemplado un perfil propio de morbilidad, con el objetivo de definir prioridades en

la prestación de servicios y eficacia en los objetivos trazados. Buscando así, cubrir las necesidades de la población del municipio de Cañasgordas y evitando situaciones que comprometan el estado de salud de los habitantes, tanto en el ámbito individual como colectivo.

5.6.1 Plataforma Estratégica

Misión

La ESE Hospital San Carlos de Cañasgordas, Antioquia es una institución que presta servicios de salud de primer nivel de complejidad con su enfoque preventivo e integral a toda la población urbana y rural de su área de influencia; con un recurso humano profesional y capacitado, tecnología acorde con su nivel de atención y servicios ofertados; garantizando la seguridad del paciente y su familia, privacidad, respecto a sus derechos, brindando educación para el cumplimiento de sus deberes, aportando a la satisfacción y bienestar, manteniendo el equilibrio social y financiero de la empresa.

Visión

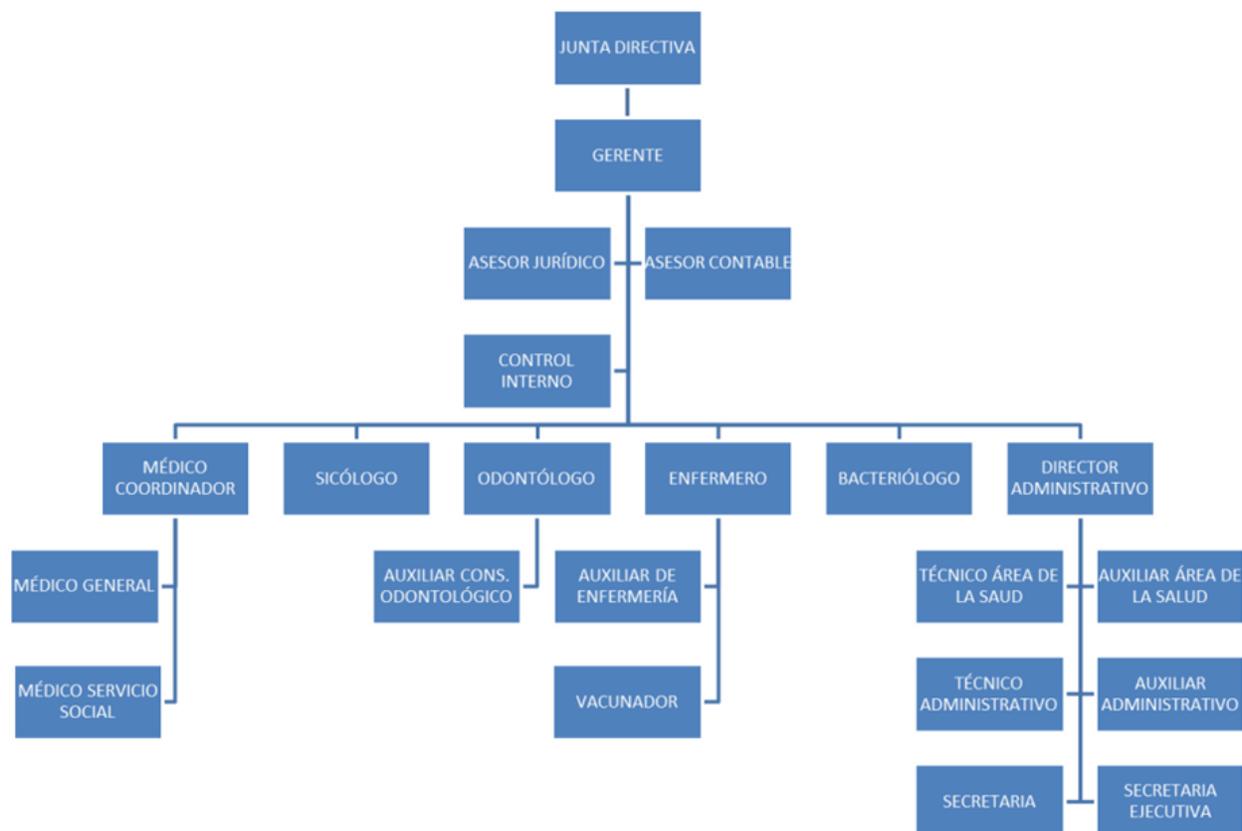
En el 2024, la ESE Hospital San Carlos del Municipio de Cañasgordas, será una empresa líder en la prestación de servicio de salud, reconocida en la región de Occidente y el Departamento de Antioquia por la implementación de un modelo de atención con enfoque preventivo, con sus servicios oportunos, pertinentes y seguros, con recursos humano competente, atención cálida y humanizada, infraestructura adecuada, equipos biomédicos, acordes con las nuevas tecnologías y con sostenibilidad.

Valores Corporativos

- ✓ **Honestidad:** Actuó siempre con fundamento en la verdad, cumplimiento mis deberes con transparencia y rectitud, favoreciendo el interés general.
- ✓ **Compromiso:** Soy consiente de la importancia de mi rol como servidor público y estoy disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que relacionó en mis labores cotidianas, buscando siempre mejorar su bienestar.
- ✓ **Respeto:** 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.
- ✓ **Diligencia:** Cumplo con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas a mi cargo de la mejor manera posible, con atención, prontitud, destreza y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos del estado.
- ✓ **Justicia:** Actuó con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad, y sin discriminación.

5.6.2 Estructura Organizacional de la ESE Hospital San Carlos de Cañasgordas.

Para un mejor cumplimiento de la directriz organizacional enfocada en la misión y visión de la E.S.E Hospital San Carlos, la institución presenta con el siguiente organigrama como esquema jerárquico en las funciones y toma de decisiones de la institución.

Figura 1. Estructura Organizacional

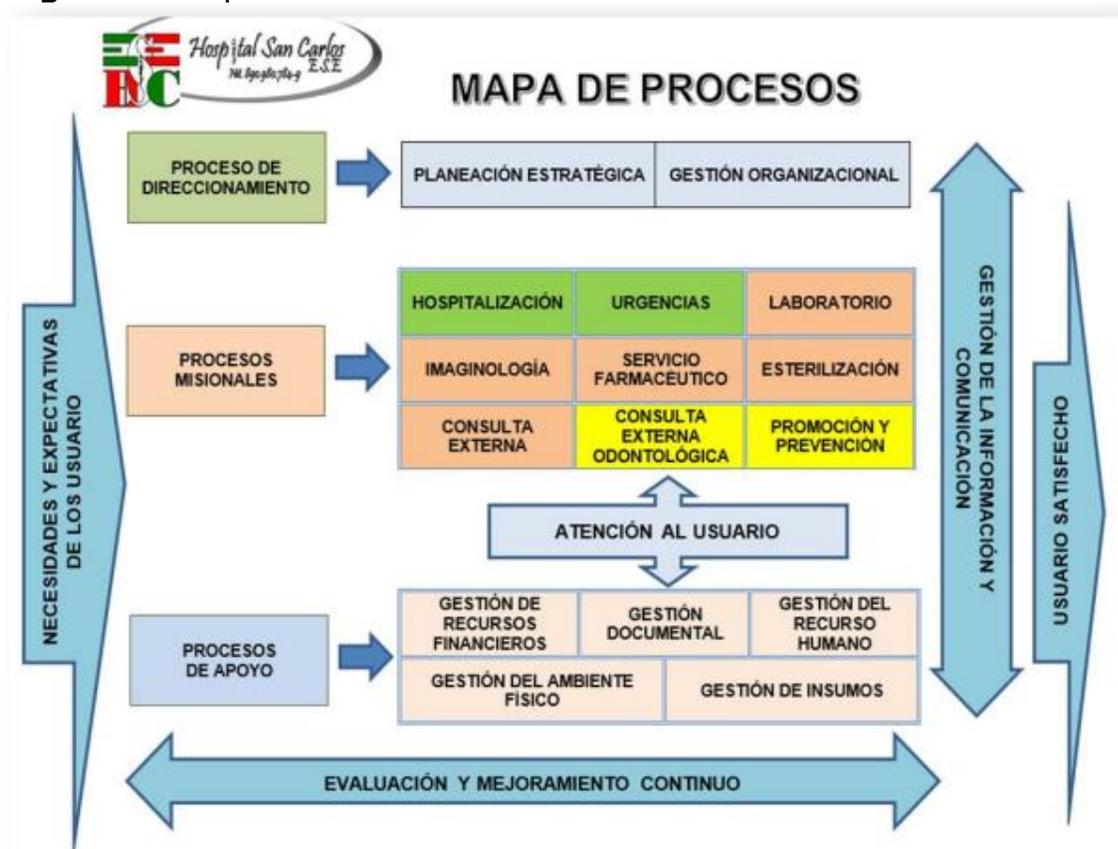
Fuente: Plan Estratégico de Talento Humano, Hospital San Carlos de Cañasgordas 2023 (96).

Mapa de Procesos

La ESE Hospital San Carlos de Cañasgordas tiene una planta de Cargos definida para cubrir la demanda en salud estructurada de la siguiente forma: 1 gerente, 1 director Administrativo, 4 médicos generales, 2 médicos rurales, 1 psicólogo, 1 odontóloga, 1 bacteriólogo, 2 enfermero, 1 regente, 1 técnico de rayos x, 1 técnico admirativo de almacén, 1 auxiliar del área de la salud, 1 auxiliar de odontología, 1 auxiliar de farmacia, 8 Auxiliares de enfermería, 2 auxiliares de vacunación, 1 Auxiliar estadístico, 4 auxiliar administrativo

(Financiero, Facturación, Admisión y Archivo), 1 secretaria ejecutiva, 1 secretaria.

Figura 2. Mapa de Procesos.



Fuente: Manual de funciones Hospital san Carlos de Cañasgordas Antioquia (69)

6. Marco Metodológico

La -CEPAL obedeciendo a su objeto misional de "*promover un desarrollo integral en la región, con enfoque de derechos e igualdad*" (59), como también; a la finalidad de colaborar para crear un desarrollo económico y social en los países que la conforman, provee de una basta literatura que propende por ayudar a los miembros de las Naciones Unidas-UN (60).

Es así, y con el objetivo de crear para sus habitantes mejores condiciones de vida fundamentadas en un verdadero desarrollo social (61), propone implementar para una mayor eficacia, la metodología del Modelo de Marco Lógico -MML en la planeación, gestión, evaluación de proyectos y programas; con la intención de lograr las metas planteadas (62).

Dicho instrumento, tiene sus inicios en los años 70, al ser desarrollado por una consultora de los Estados Unidos, posteriormente viene implementando diferentes modificaciones e interpretaciones por distintas agencias de cooperación internacional, que la aplican en sus programas (63). El MML ofrece una terminología más clara en su comprensión, la metodología se convierte en un proceso de aprendizaje acumulado, facilita la gestión y la calidad de las propuestas; además de contener un formato para definir acuerdos precisos, metas y riesgos (64).

La CEPAL, en unidad con el Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social -ILPES como apoyo técnico e investigativo, formula en su material teórico la metodología de trabajo necesaria a desarrollar para la implementación y alcance del mayor nivel de resultados en los programas a cargo de los líderes de los países miembros de las ONU (62).

En ese sentido, inicia con el primer elemento denominado análisis de involucrados -AI, el cual hace referencia a identificar a que persona, empresa, grupo social, mantiene influencia en el proyecto (65), el AI permite optimizar beneficios y limitar impactos negativos (62). Continúa con el segundo elemento llamado análisis de problemas por medio de la identificación de la dificultad principal de la situación que se desea intervenir en el proyecto (66). Para tal fin es conveniente utilizar una técnica diseñada en la selección de dificultades como una lluvia de ideas u otra (62).

Como tercer elemento, se realiza el análisis de objetivos en el cual la idea es transformar los estados negativos identificados en los problemas en soluciones de forma positiva (62). Éstos se construyen sobre la solución de los problemas concretos que de alguna manera están inmersos en la afectación y son determinantes en el surgimiento en los problemas (67).

En el Análisis de Objetivos de acuerdo con el MML, es importante resaltar la sinergia de la relación de medios a- fines establecidos para el momento, dicha revisión garantizará la integridad del proyecto (62), para ello es fundamental contemplar en la evaluación, el punto de vista de la dependencia que debe existir de los medios afines como criterio esencial en el análisis, ya que los medios constituyen la forma de alcanzar los fines (64).

Posteriormente, el paso a seguir para el Diseño de la Política de Gestión Estratégica del TH en la ESE San Carlos del municipio de Cañasgordas segundo semestre del año 2023, es la identificación de alternativas que resuelvan el problema (62), un proceso de selección en el cual se tome los medios como base y se planteen acciones que favorezcan la solución del problema (64).

El componente a continuación es la Estructura Analítica del Proyecto -EAP (62), la cual debe expresar la alternativa seleccionada mediante un esquema incluyendo sus rasgos más generales similar al diagrama realizado en el análisis de objetivos, estableciendo niveles jerárquicos como son: el fin, objetivo central del proyecto definido como el propósito, los componentes que son los resultados y las actividades que detallan el paso a paso, para constituir los componentes (68).

Para ello, el gráfico de la EAP debe realizarse en sentido ascendente formando una línea de rango en dirección vertical, en el cual las actividades ocupan la parte inferior continuando en el siguiente nivel con los componentes, finalizando en la parte superior con los fines del proyecto (68). Como resultado final se obtiene un producto en la EAP configurado por tres partes, actividades, componentes y fines (68).

Después, continúa el paso de la Matriz del Marco Lógico -MML, en la cual el objetivo es definir de manera concisa los aspectos más importantes en el proyecto (62), mediante cuatro columnas resumidas donde se debe ingresar la información, el resumen narrativo de los objetivos y las actividades, indicadores con los resultados específicos a alcanzar, los medios de verificación y los supuestos definiendo factores externos que implican riesgos (68).

A continuación, el paso a seguir según la MML es el Resumen narrativo de Objetivos -RNO, cuyo meta es definir de forma breve los objetivos de fin, objetivos de propósito, objetivos de componentes, y objetivos de actividad; desarrollando su esquema de la siguiente forma:

a) Objetivo de Fin, el cual debe resaltar la importancia del proyecto para los actores involucrados desde las expectativas que presenta en su ejecución.

b) Objetivo de Propósito, debe detallar el efecto que se desea obtener o resultado esperado para el periodo en el cual fue planeado.

c) Objetivos Componentes, responde a la pregunta ¿Qué se entregará? Mediante resultados específicos dentro del tiempo, acciones, presupuesto y tiempo definido.

Objetivos de actividad, los cuales definen las tareas o labores inferiores que soportan las diferentes acciones necesarias para la realización del proyecto y que constituyen la base en la ejecución de este (62).

Adicional a lo anterior, es relevante comprender el desarrollo lógico vertical de la columna de objetivos, para así, entender como base fundamental a las actividades que dan la posibilidad de llegar a los componentes, de igual forma la ejecución de los componentes permiten la realización de los propósitos (62), y éstos últimos aportarían en la consecución de los objetivos de fin. Tener esta estructura metodológica como principio aplicado permitirá el logro eficaz del proyecto (68)

Posteriormente, el componente a desarrollar es plasmar los indicadores del proyecto, mediante una estructura definida por indicadores de fin y de propósito, en la cual se describan cambios a raíz de la implementación del proyecto; indicadores de componente por medio de descripciones breves de los resultados del proyecto, indicadores de actividad para el cual es importante destacar el presupuesto como base relevante que constituye una amplia fuente de información en su ejecución. (68).

Por otra parte, dentro del MML los medios de verificación definen las fuentes de información utilizadas para comprobar el cumplimiento de objetivos, para ello es importante describir instrumentos desarrollados en la ejecución del proyecto (62). Por último, se definen los supuestos los cuales representan factores externos que están fuera del control del responsable del proyecto, los cuales son determinantes para lograr el éxito del proyecto (68).

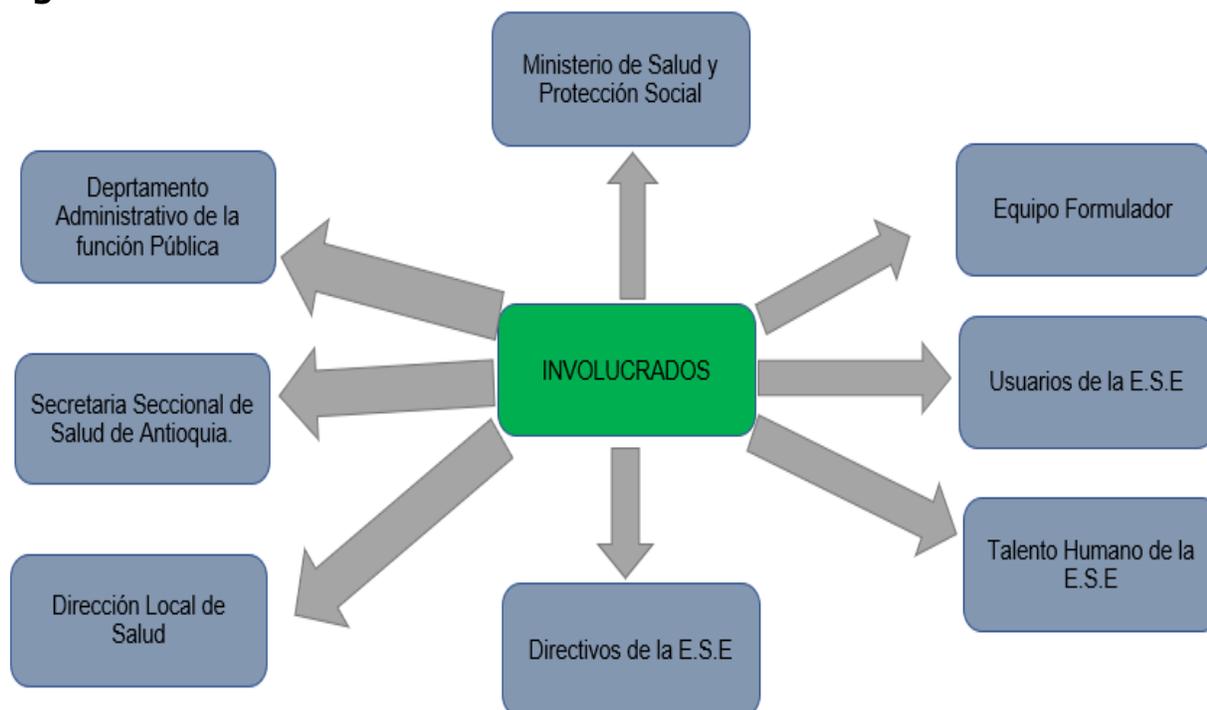
6.1 Análisis de Involucrados

La E.S.E Hospital San Carlos de Cañasgordas, es una entidad que presta servicios de salud de primer nivel de complejidad con un enfoque preventivo e integral a toda la población urbana y rural de su área de influencia, con un talento humano profesional y capacitado, tecnología acorde con su nivel de atención y servicios ofertados (69); garantizando la seguridad del paciente y su familia, privacidad y respeto a sus derechos brindando educación para el cumplimiento de sus deberes, aportando a la satisfacción y bienestar, manteniendo el equilibrio social y financiero de la empresa (58).

6.2 Definición de Involucrados

En este proyecto los actores que pueden tener interés o beneficiarse, directa o indirectamente, son los siguientes:

- ✓ Ministerio de Salud
- ✓ Departamento Administrativo de la Función Pública
- ✓ Secretaria Seccional de Salud de Antioquia
- ✓ Dirección Local de Salud
- ✓ Directivos de la E.S.E
- ✓ Talento Humano de la E.S.E
- ✓ Usuarios de la E.S.E
- ✓ Equipo Formulador

Figura 3. Análisis de Involucrados.

6.3 Caracterización de Involucrados

Aquí se realiza la identificación de los actores del proyecto, además de sus necesidades expectativas e interés, rol, participación e impacto.

Tabla 2. Caracterización de Involucrados

GRUPOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS	MANDATOS
Ministerio de Salud y Protección Social	Promover y articular acciones intersectoriales en torno a la garantía del derecho fundamental a la salud y el acceso universal a los servicios bajo condiciones de equidad, calidad y sostenibilidad; el	✓ Deficiencia en el proceso de planeación personal salud ✓ Métodos de Selección ineficaz	Evaluación del desempeño del Talento Humano	Ley 1164 de 2007 por la cual se establecen disposiciones relacionadas con los procesos de planeación, formación, vigilancia y control del ejercicio, desempeño y ética del Talento Humano del área de la salud, mediante la

GRUPOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS	MANDATOS
	<p>mejoramiento de las condiciones para la formación, desempeño, gestión y desarrollo del recurso humano en salud; el desarrollo de la Política y el Modelo Integral de Atención en Salud; y el desarrollo de los compromisos internacionales que en materia de talento humano en salud ha adquirido el país con organismos como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Organización Mundial de la Salud y la Organización Panamericana de la Salud OMS/OPS, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos OCDE, la Organización Internacional del Trabajo OIT, la Comunidad Andina y la Unión de Naciones Suramericanas -</p>			<p>articulación de los diferentes actores que intervienen en estos procesos.</p>

GRUPOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS	MANDATOS
UNASUR.				
Departamento Administrativo de la Función Pública	<p>Formular y evaluar la política de talento humano para entidades públicas, que orienten la formación, ejercicio y gestión de las profesiones y ocupaciones.</p> <p>Fortalecer la gestión y los procesos de las entidades públicas.</p>	<p>✓ Insuficiente personal</p> <p>✓ Baja idoneidad</p> <p>✓ Sobrecarga laboral</p> <p>✓ Deficiencia en la evaluación por procesos</p>	<p>Ampliar planta de cargos, Capacitaciones periódicas.</p>	<p>Ley 872 de 2003 la cual crea el Sistema General de la Calidad de las entidades del Estado.</p> <p>Ley 1960 de 2019 dicta la provisión de empleados de carrera administrativa se hará mediante procesos de selección abiertos y de ascenso los cuales adelantará la Comisión Nacional del Servicio Civil</p> <p>Decreto 1083 de 2015 Decreto Único Reglamentario de la Función Pública.</p>
Secretaria Seccional de Salud de Antioquia	<p>Vigilar la calidad de la prestación de los servicios en las entidades públicas</p> <p>Coordinar procesos y procedimiento del talento humano en salud</p>	<p>✓ Deficiente calidad de la prestación del servicio</p> <p>✓ Bajo control de los procesos</p>	<p>Encuestas de satisfacción del usuario</p> <p>Manual de procesos y procedimientos</p>	<p>Ley 872 de 2003 la cual crea el Sistema General de la Calidad de las entidades del Estado.</p>
Entidad territorial Municipal (DLS) Cañasgordas	Evaluar la gestión de los servicios del Talento Humano	<p>✓ Bajo nivel de desempeño de la gestión Talento Humano</p>	Evaluación de Desempeño	Ley 909 de 2004 por la cual posibilita la evaluación del desempeño del personal a cargo de la función pública del Estado.

GRUPOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS	MANDATOS
ESE	<p>Implementar la Política de Gestión estratégica del Talento Humano</p> <p>Cumplimiento de plan mejora y actualizar e Implementar el plan institucional de capacitación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inexistencia de la política de gestión estratégica del talento humano ✓ Discontinuidad en la aplicación del plan de mejora. ✓ Desarticulación de los procesos de talento humano ✓ Deficiencia en el cumplimiento de la normatividad de la política del Talento Humano 	<p>Plan de acción de la política de talento humano</p> <p>Proceso de evaluación del plan de Mejora, Programa de Capacitación</p>	<p>Ley 872 de 2013, por la cual se establece el Sistema de Gestión de la Calidad-SGC</p> <p>Decreto 1499 de 2017 por el cual se implementa el Modelo Integrado de Planeación y Gestión-MIPG</p> <p>Ley 872 de 2003 la cual crea el Sistema General de la Calidad de las entidades del Estado</p>
Talento Humano ESE	Mantener un desempeño óptimo en relación con las exigencias del cargo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incumplimiento de metas propuestas del talento humano ✓ Manual de funciones desactualizado ✓ Insuficiencia de recurso financiero ✓ Reprocesos de las actividades 	<p>Evaluación de Desempeño</p> <p>Evaluación de procesos</p>	<p>Ley 909 de 2004 por la cual posibilita la evaluación del desempeño del personal a cargo de la función pública del Estado</p> <p>Ley 872 de 2003 la cual crea el Sistema General de la Calidad de las entidades del Estado</p>

GRUPOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS	MANDATOS
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Deficiencia en la transferencia de información del Talento Humano ✓ Diagnóstico desactualizado de la gestión del T.H ✓ Pocos incentivos por buena gestión ✓ Poca eficacia en la gestión del Talento Humano 		
Usuarios ESE	Acceder a servicios oportunos con calidad.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inoportunidad en la atención ✓ Insatisfacción en la atención de los usuarios 	Encuesta satisfacción de la atención	Ley 1751 de 2017 Por el cual busca garantizar el derecho en la atención en salud
Equipo formulador del proyecto	Ejecutar el proyecto de grado basado en la política estratégica del talento humano.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inexistencia de la política de gestión estratégica del talento humano 	Guía de implementación de la Implementación del T.H	Decreto 1499 de 2017 por el cual se implementa el Modelo Integrado de Planeación y Gestión-MIPG.

Fuente: Adaptado de Ortegón E, Pacheco JF, Prieto A (62).

6.4 Valoración de Involucrados

Para la valoración de los involucrados en el presente proyecto, se tiene en cuenta la tabla 2, en la cual se realiza la clasificación de los ítems, mediante la asignación de valores de acuerdo con el poder o influencia ejercida por el actor de la siguiente manera, Posición-Poder-Interés, con una escala de calificación de 1, 2, 3, 4 y 5, siendo 1 la menor influencia y 5 la mayor influencia (70).

Tabla 3. Valoración de Involucrados.

Ítems	INVOLUCRADO	POSICIÓN	PODER	INTERÉS	TOTAL
1.	Ministerio de Salud y Protección Social	+	5	4	20
2.	Departamento Administrativo de la Función Pública	+	5	3	15
3	Secretaria seccional de Salud de Antioquia	+	4	5	20
4	Entidad territorial Municipal (DLS) Cañasgordas	+	4	4	16
5	Directivos ESE	+	5	5	25
6	Talento Humano ESE	+	5	5	25
7	Usuarios ESE	+	3	5	15
8	Equipo formulación del proyecto	+	5	4	20

Fuente: Adaptado de Ortegón E, Pacheco JF, Prieto A (62).

6.5 Identificación de Problemas de acuerdo con el MML

1. Deficiencia en la planeación del proceso de gestión del personal en salud
2. Métodos de selección inadecuado del TH
3. Inoportunidad en la atención
4. Deficiencia en el cumplimiento de la normatividad de la política del Talento Humano
5. Sobrecarga laboral
6. Deficiencia en la evaluación por procesos
7. Discontinuidad en la aplicación del plan de mejora
8. Bajo control de los procesos
9. Bajo nivel de desempeño de la gestión Talento Humano
10. Diagnostico desactualizado Gestión del Talento Humano
11. Deficiente calidad de la prestación de servicio

12. Incumplimiento de metas propuestas del Talento Humano
13. Bajo nivel de idoneidad
14. Desarticulación de los procesos
15. Insuficiente personal
16. Poca adherencia del manual de funciones
17. Insuficiente recurso financiero
18. Reprocesos en el desarrollo de las actividades
19. Deficiencia en la transferencia de información del Talento Humano
20. Inexistencia de la política de gestión estratégica del Talento Humano
21. Pocos incentivos por buena gestión
22. Poca eficacia en la gestión del Talento Humano
23. Insatisfacción de los usuarios en la atención

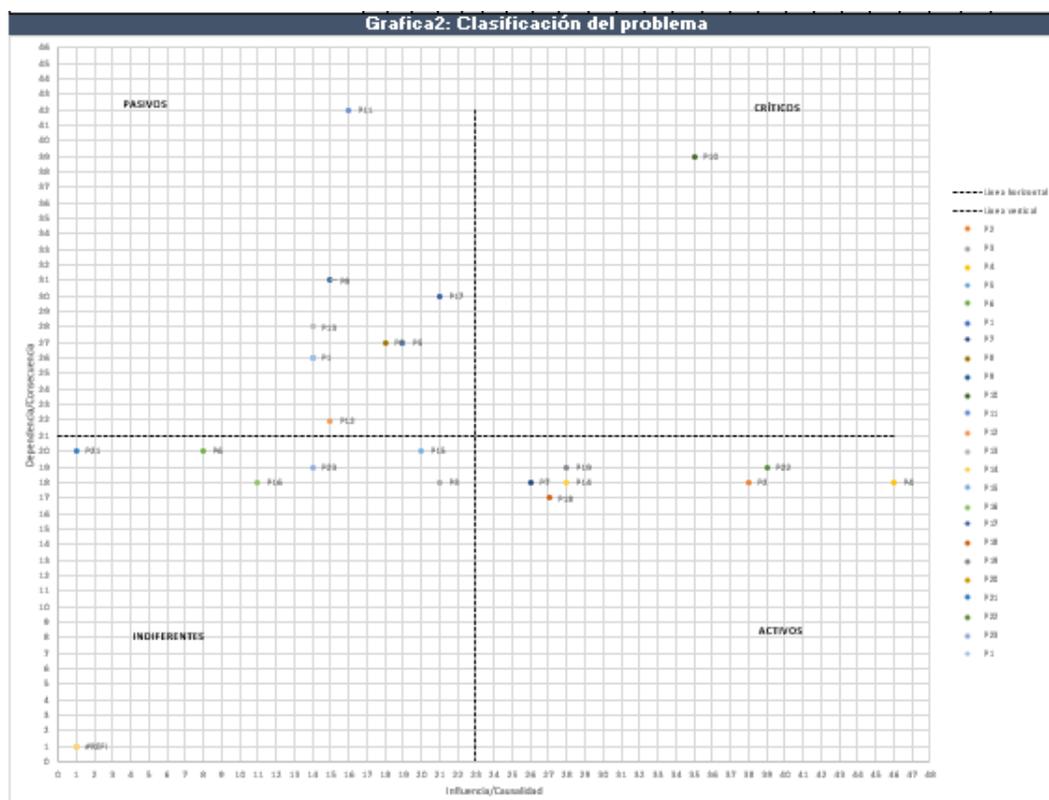
6.6 Matriz de Vester

La matriz de Vester es una herramienta de investigación útil para la priorización de problemas, se implementa mediante el listado de estos, utilizando valores de 0, 1, 2, y 3 donde se define el grado de causalidad. Del cual 0 no tiene relación causal, 1 presenta causalidad indirecta, 2 causalidad medianamente directa, y el número 3 expresa una relación directa entre el primer y segundo problema (80).

Por medio de la matriz se exponen los problemas que serán clasificados como críticos (problema principal), activos (causas), los pasivos (efectos) y por último los indiferentes que poco afectan a la empresa, pero que están presentes, luego de la descripción y priorización de los problemas se debe buscar solución rápida ya que se catalogan como la causa raíz de una organización (80).

Figura 4. Matriz de Vester

Plantilla Matriz de Vester																									
Situación problemática																									
INEXISTENCIA DE LA POLÍTICA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO																									
Código	Variable	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	INFLUENCIA
P1	Deficiencia en la planeación del proceso de gestión del personal en salud	0	1	0	1	1	3	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	0	1	14
P2	Métodos de selección inadecuado del TH	2	0	0	1	2	3	2	2	1	3	3	3	3	0	2	1	2	0	3	3	1	1	0	38
P3	Inoportunidad en la atención	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	2	9	1	0	1	0	2	2	0	0	0	21
P4	Deficiencia en el cumplimiento de la normatividad de la política del Talento Humano	3	3	0	0	2	3	2	3	3	3	3	1	3	0	1	1	3	0	3	3	2	2	2	46
P5	Sobre carga laboral	0	0	0	1	0	0	0	3	3	2	3	0	0	2	0	0	1	0	0	3	0	1	0	19
P6	Deficiencia en la evaluación por procesos	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	8
P7	Discontinuidad en la aplicación del plan de mejora	0	1	1	1	2	0	2	1	3	2	1	2	0	2	1	3	0	1	2	1	0	0	0	26
P8	Bajo control de los procesos	0	0	1	0	1	3	0	0	1	2	3	2	0	1	0	0	0	2	0	2	0	0	0	18
P9	Bajo nivel de desempeño de la gestión Talento Humano	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	3	1	0	0	15
P10	Diagnostico desactualizado GTH	2	0	1	2	2	0	2	2	0	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	0	2	35
P11	Deficiente calidad de la prestación de servicio	0	0	1	0	1	0	0	1	1	3	0	0	2	0	0	1	0	0	1	3	2	0	0	16
P12	Incumplimiento de metas propuestas del TH	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	0	1	1	2	0	3	1	0	3	0	0	0	15
P13	Bajo nivel de idoneidad	1	1	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	1	1	3	1	0	0	14
P14	Desarticulación de los procesos	3	0	1	1	3	0	1	3	2	3	3	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	28
P15	Insuficiente personal	2	0	1	0	2	0	0	0	1	3	3	1	0	0	0	0	2	1	0	2	0	0	2	20
P16	Poca adherencia del manual de funciones	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	2	0	1	1	11
P17	Insuficiente recurso financiero	1	1	0	0	0	1	1	0	1	2	3	0	1	0	1	0	0	0	0	3	3	2	1	21
P18	Reprocesos en el desarrollo de las actividades	2	2	2	1	3	1	0	1	1	2	1	1	0	0	1	2	1	0	0	3	1	2	0	27
P19	Deficiencia en la transferencia de información del Talento Humano	1	2	2	1	0	1	1	1	2	2	3	2	1	0	0	1	0	1	0	3	1	1	2	28
P20	Inexistencia de la política de gestión estratégica del Talento Humano	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	2	2	61
P21	Pocos incentivos por buena gestión	3	2	2	1	1	0	2	0	1	3	3	0	0	1	1	2	2	1	0	3	0	3	3	39
P22	Poca eficacia en la gestión del Talento Humano	1	1	3	1	1	0	2	3	3	1	1	1	3	0	2	3	2	2	2	3	1	0	3	39
P23	Insatisfacción de los usuarios en la atención	1	0	0	1	1	0	0	1	2	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	3	0	14
DEPENDENCIA		26	18	18	18	27	20	18	27	31	39	42	22	28	18	20	18	30	17	19	54	20	19	19	145



Fuente: Sánchez N (64).

6.7 Árbol del Problema

Mediante el siguiente esquema, se define el problema principal del cual se generan efectos de este como consecuencias de la problemática (80), al tiempo se identifican la causalidad que serían las raíces más profundas y dan origen al problema (64). Al definir dicho gráfico, se tiene plasmado un árbol de problemas con causas como elementos más profundos que originan la problemática, en la parte del tronco el problema central y en la parte superior las consecuencias como efectos de la problemática (62).

Figura 5. Árbol de Problemas.



Fuente: Adaptado de Ortegón E, Pacheco JF, Prieto A (62).

6.8 Objetivos de acuerdo el MML

Con el análisis de objetivos se detalla la situación futura que se pretende lograr, una vez se haya dado solución a los problemas percibidos en el árbol de problema de la organización (80). Dicho instrumento permite analizar los estados negativos del árbol de problemas y brindarles soluciones, obteniendo estados positivos para representarlos de forma jerárquica de medios y fines (62).

6.8.1 Objetivo de Fines

- ✓ Eficiencia en la planeación del proceso de gestión del TH
- ✓ Ajuste carga laboral
- ✓ Buen control de los procesos
- ✓ Alto nivel de desempeño de la gestión Talento Humano
- ✓ Eficiente calidad de la prestación de servicio
- ✓ Cumplimiento de metas propuestas del TH
- ✓ Alto nivel de idoneidad
- ✓ Suficiente personal

6.8.2 Objetivos de Propósito

- ✓ Existencia de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano

6.8.3 Objetivos de Componentes

- ✓ Diagnóstico de la gestión del Talento Humano de la E.S.E
- ✓ Evaluar los procesos y procedimientos estratégicos en la gestión del TH de acuerdo con la política nacional.
- ✓ Procesos y procedimientos propuestos de acuerdo con el MIPG.
- ✓ Evaluación del ingreso del TH según el MIPG.

6.8.4 Objetivos de Actividades

- ✓ Recolectar información (Manual de procesos y Funciones del TH) de la E.S.E
- ✓ Revisar la información recopilada.
- ✓ Priorizar los procesos en la gestión eficaz del TH
- ✓ Recolectar información de manera oportuna y permanente sobre la entidad y su talento humano.
- ✓ Analizar la información recolectada de la E.S.E
- ✓ Diseñar la Política de Gestión Estratégica de TH
- ✓ Documentar la información recolectada de la E.S.E
- ✓ Socializar los resultados del proyecto con los directivos de la E.S.E.

6.9 Análisis de Objetivos

El análisis de objetivos ofrece expresar la situación futura como instancia final a la que se desea llegar posterior a la solución de los problemas, mediante la transformación en positivo de los elementos que están en negativo en el árbol del problema, resaltando para este momento, la verificación en el análisis de objetivos, en la relación de medios afines, como garantía en la eficacia del proyecto (64).

Figura 6. Análisis de Objetivos de acuerdo con el MML.

Fuente: Adaptado de Ortegón E, Pacheco JF, Prieto A (62).

6.10 Análisis de Alternativas

Para dar cumplimiento al objetivo de análisis de alternativas, el cual busca la selección de la estrategia más apropiada que pueda aportar en la solución del problema principal (62) para la ESE San Carlos en el segundo semestre del año 2023, mediante la identificación de acciones que permitan dar cumplimiento a los objetivos trazados (64), de las cuales se debe elegir la más conveniente y adecuada que dé respuesta a la problemática planteada (81).

En consecuencia, deben ser incluidas las siguientes alternativas que apoyan la finalidad del presente proyecto de intervención, permitiendo contar con un personal calificado para desempeñar las funciones que exige el objeto misional de la E.S.E San Carlos del municipio de Cañasgordas. Por lo tanto, se hace indispensable valorar las siguientes alternativas para una mayor eficacia en el

proyecto, además de optimizar los beneficios económicos e institucionales, identificar, definir la participación e impactos para crear estrategias que permitan el desarrollo y éxito del proyecto (64).

Tabla 4. Análisis de Alternativas

ALTERNATIVAS	COSTO BENEFICIO		POSIBILIDADES DE ÉXITO		HORIZONTES DE TIEMPO		COSTO POLÍTICO		VALOR PÚBLICO		TOTAL
	Calificación de 1 a 5, siendo 5 la calificación más alta y máxima favorabilidad; 4 favorable, 3 medianamente favorable, 2 poco favorable y 1 la calificación más desfavorable.										
1. Diseño de la política de gestión estratégica del talento humano	Alto	5	Alto	5	Alto	5	Alto	5	Alto	5	25
3. Rediseño de la estructura organizacional	Alto	4	Favorable	5	Favorable	4	Medianamente Favorable	3	Favorable	4	20
4. Rediseño de manual de funciones	Alto	4	Favorable	4	Favorable	4	Medianamente Favorable	3	Favorable	4	19
5. Desarrollar estudio de satisfacción laboral	Medianamente favorable	3	Alto	5	Medianamente Favorable	3	Favorable	4	Medianamente Favorable	3	18
2. Estudio técnico de la planta de personal	Alto	5	Favorable	4	Alto	5	Favorable	4	Medianamente Favorable	3	21

Fuente: Adaptado de Ortegón E, Pacheco JF, Prieto A (62).

Posterior al análisis de alternativas, y priorizando según el problema: “Inexistencia de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano” es evidente que, de las alternativas, el número 1 con un puntaje de 25 es la más factible (82). Por lo tanto, y aunque presenta características similares con otras, es la que tiene un mayor direccionamiento frente al enfoque del

problema y el objetivo de fin. Por eso, dicha alternativa, es considerada la más adecuada en la selección y finalidad del proyecto.

6.11 Definición de criterios para elección de alternativas

Para precisar las alternativas seleccionadas dentro del proyecto de "*Diseño de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano de la ESE San Carlos del municipio de Cañasgordas para el segundo semestre del año 2023*", es relevante realizar dicha selección con respecto a condiciones categóricas para permitir una mayor seguridad en la elección (83), por ello, es importante puntualizar los siguientes criterios que faciliten la metodología:

Costo beneficio: Relación entre los resultados y costos necesarios para la realización del proyecto, sean estos tangibles e intangibles, en el cual se contemplen los posibles costos a incurrir para mantener un equilibrio proporcional de lo deseado y los compromisos en los cuales se debe disponer para la realización eficaz de lo planeado inicialmente (84).

Posibilidades de éxito: Opciones de logro en la ejecución del proyecto que ofrezcan las garantías necesarias para su realización mediante una adecuada planificación, previsión y gestión, los cuales dan mayor seguridad de lograr los mejores resultados posibles, permitiendo para los actores que intervienen la tranquilidad de alcanzar el estado deseado en el diseño de la política de gestión estratégica en la ESE San Carlos para el año 2023 (85).

Horizontes de tiempo: Posibilidades de logro en el tiempo que pueda ofrecer la firmeza en la ejecución y resultados contemplando el factor tiempo y todas las situaciones adversas y/o beneficiosas que puedan estar inmersas en el logro de los objetivos (86).

Costos políticos: Aspecto neurálgico que definen las acciones en la función pública por su dinámica y determinación de la continuidad del proyecto, convirtiéndose en base fundamental para ser contemplado dentro del análisis y condición del estado del proyecto, su relevancia y la trascendencia que genera para la ESE (87).

Valor público: Resultado que pretende alcanzar la política de gestión estratégica del TH, para ofrecer al usuario de la institución una atención efectiva para la cual acudió a los servicios de la ESE (32), la cual trascienda en su función de lograr objetivos financieros hacia metas de un bienestar social (88).

6.12 Ponderación de Criterios

En este punto se define el peso que tendrá cada criterio con base en la siguiente escala

- 0: No lo causa
- 1: Lo causa indirectamente o tiene una relación de causalidad muy débil
- 2: Lo causa de forma semidirecta o tiene una relación de causalidad media
- 3: Lo causa directamente o tiene una relación de causalidad fuerte (80)

Tabla 5. Ponderación de Criterios

Selección de Principal de Alternativa							
Ponderación de los criterios							
	Costo Beneficio	Posibilidades de Éxito	Horizontes de Tiempo	Costos Políticos	Valor Público	Total	Ponderación definida
Costo Beneficio		3	2	0	0	5,00	0,33
Posibilidades de Éxito	2		2	0	0	4,00	0,27
Horizontes de Tiempo	1	1		1	0	3,00	0,20
Costos Políticos	0	0	1		0	1,00	0,07
Valor Público	0	0	1	1		2,00	0,13
						15,00	1,00

Fuente: Adaptado de Ortegón E, Pacheco JF, Prieto A (62).

6.13 Comparativo de Criterio

En este punto se evalúa cada uno de los criterios con respecto a las alternativas planteadas:

- ✓ 0: No lo causa
- ✓ 1: Lo causa indirectamente o tiene una relación de causalidad muy débil
- ✓ 2: Lo causa de forma semidirecta o tiene una relación de causalidad media
- ✓ 3: Lo causa directamente o tiene una relación de causalidad fuerte (80)

Tabla 6. Calificación de estrategias costo de beneficio.

Calificación de alternativas según criterio					
Costo Beneficio	Diseño de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano	Estudio técnico de la planta de personal	Rediseño de la estructura organizacional	Total	Valor Ponderado
Diseño de la política de gestión estratégica del talento humano		3	3	6	0,46
Estudio técnico de la planta de personal	3		2	5	0,38
Rediseño de la estructura organizacional	3	1		2	0,15
Total				13	1,00

Fuente: Adaptado de Ortegón E, Pacheco JF, Prieto A (62).

- ✓ 0: No lo causa
- ✓ 1: Lo causa indirectamente o tiene una relación de causalidad muy débil
- ✓ 2: Lo causa de forma semidirecta o tiene una relación de causalidad media
- ✓ 3: Lo causa directamente o tiene una relación de causalidad fuerte

Tabla 7. Calificación de estrategias - Posibilidades de Éxito.

Posibilidades de Éxito	Diseño de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano	Rediseño de la estructura organizacional	Rediseño de manual de funciones	Desarrollar estudio de satisfacción laboral	Estudio técnico de la planta de personal	Total	Peso relativo
Diseño de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano		3	3	3	3	6	0,27
Rediseño de la estructura organizacional	2		2	0	1	4	0,18
Rediseño de manual de funciones	2	2		1	0	4	0,18
Desarrollar estudio de satisfacción laboral	3	0	0		0	3	0,14
Estudio técnico de la planta de personal	2	2	0	1		5	0,23
						Total	
						22	1,00

Fuente: Adaptado de Ortegón E, Pacheco JF, Prieto A (62).

- ✓ 0: No lo causa
- ✓ 1: Lo causa indirectamente o tiene una relación de causalidad muy débil
- ✓ 2: Lo causa de forma semidirecta o tiene una relación de causalidad media
- ✓ 3: Lo causa directamente o tiene una relación de causalidad fuerte

Tabla 8. Calificación de criterio - Horizontes de Tiempo.

Horizontes de Tiempo	Diseño de la política de gestión estratégica del talento humano	Rediseño de la estructura organizacional	Rediseño de manual de funciones	Desarrollar estudio de satisfacción laboral	Estudio técnico de la planta de personal	Total	Peso relativo
Diseño de la política de gestión estratégica del talento humano		2	3	10	3	18	0,38
Rediseño de la estructura organizacional	3		3	2	1	9	0,19
Rediseño de manual de funciones	0	3		3	1	7	0,15
Desarrollar estudio de satisfacción laboral	0	2	1		1	4	0,08
Estudio técnico de la planta de personal	3	3	2	2		10	0,21
Total						48	1,00

Fuente: Adaptado de Ortégón E, Pacheco JF, Prieto A (62).

- ✓ 0: No lo causa
- ✓ 1: Lo causa indirectamente o tiene una relación de causalidad muy débil
- ✓ 2: Lo causa de forma semidirecta o tiene una relación de causalidad media

✓ 3: Lo causa directamente o tiene una relación de causalidad fuerte

Tabla 9. Calificación de criterios - Costo Político.

Costos Políticos	Diseño de la política de gestión estratégica del talento humano	Rediseño de la estructura organizacional	Rediseño de manual de funciones	Desarrollar estudio de satisfacción laboral	Estudio técnico de la planta de personal	Total	Peso relativo
Diseño de la política de gestión estratégica del talento humano		3	3	2	1	9	0,27
Rediseño de la estructura organizacional	1		3	2	1	7	0,21
Rediseño de manual de funciones	0	0		2	3	5	0,15
Desarrollar estudio de satisfacción laboral	1	0	1		2	4	0,12
Estudio técnico de la planta de personal	3	1	2	2		8	0,24
Total						33	1,00

Fuente: Adaptado de Ortégón E, Pacheco JF, Prieto A (62).

✓ 0: No lo causa

✓ 1: Lo causa indirectamente o tiene una relación de causalidad muy débil

- ✓ 2: Lo causa de forma semidirecta o tiene una relación de causalidad media
- ✓ 3: Lo causa directamente o tiene una relación de causalidad fuerte

Tabla 10. Calificación de Valor Público.

Valor Público	Diseño de la política de gestión estratégica del talento humano	Rediseño de la estructura organizacional	Rediseño de manual de funciones	Desarrollar estudio de satisfacción laboral	Estudio técnico de la planta de personal	Total	Peso relativo
Diseño de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano	0	3	3	1	0	7	0,28
Rediseño de la estructura organizacional	2	0	2	0	1	5	0,20
Rediseño de manual de funciones	1	1	0	1	1	4	0,16
Desarrollar estudio de satisfacción laboral	1	0	2	0	0	3	0,12
Estudio técnico de la planta de personal	2	2	2	0	0	6	0,24
Total						25	1,00

Fuente: Adaptado de Ortegón E, Pacheco JF, Prieto A (62).

- ✓ 0: No lo causa
- ✓ 1: Lo causa indirectamente o tiene una relación de causalidad muy débil
- ✓ 2: Lo causa de forma semidirecta o tiene una relación de causalidad media
- ✓ 3: Lo causa directamente o tiene una relación de causalidad fuerte

6.14 Consolidado de calificación de alternativas según criterios

Se consolidan las calificaciones de las alternativas por cada criterio, es decir se toma la columna de peso relativo en cada calificación.

Tabla 11. Consolidado de alternativas según criterio.

Consolidado de Calificación de alternativas según criterio					
	Costo Beneficio	Posibilidades de Éxito	Horizontes de Tiempo	Costos Políticos	Valor Público
Diseño de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano	0,46	0,27	0,38	0,27	0,28
Estudio técnico de la planta de personal	0,38	0,18	0,19	0,21	0,20
Rediseño de la estructura organizacional	0,15	0,18	0,15	0,15	0,16

Fuente: Adaptado de Ortegón E, Pacheco JF, Prieto A (62).

6.15 Calificación total de alternativas según criterio ponderado

Se multiplica el peso ponderado de cada criterio y la calificación obtenida por cada estrategia, de este procedimiento saldrá la mejor opción para el proyecto

Tabla 12. Consolidado total de alternativas según criterio ponderado.

Calificación total por alternativas por criterio ponderado						
	Costo Beneficio	Posibilidades de Éxito	Horizontes de Tiempo	Costos Políticos	Valor Público	Total
Diseño de la política de gestión estratégica del talento humano	0,154	0,073	0,075	0,018	0,037	0,36
Estudio técnico de la planta de personal	0,128	0,048	0,038	0,014	0,027	0,25
Rediseño de la estructura organizacional	0,051	0,048	0,029	0,010	0,021	0,16

Fuente: Adaptado de Ortegón E, Pacheco JF, Prieto A (62).

6.16 Estructura Analítica del Proyecto

En esta etapa se realizó la Estructura Analítica del Proyecto - EAP mediante la identificación de los componentes en los cuales se expresa los rasgos más amplios de la alternativa elegida, por medio de un diagrama similar al árbol de objetivos, reduciendo la intervención en cuatro niveles categóricos que se estructuran desde la parte inferior hacia la superior, creando una categoría vertical (62).

- ✓ Parte inferior del árbol: Actividades.
- ✓ Segundo nivel del árbol: Componentes.
- ✓ Tercer nivel: Propósito.
- ✓ Nivel superior: Fines del proyecto.

6.17 Fines del Proyecto

- ✓ Eficiencia en la planeación del proceso de gestión del TH
- ✓ Ajuste carga laboral
- ✓ Buen control de los procesos
- ✓ Alto nivel de desempeño de la gestión Talento Humano
- ✓ Eficiente calidad de la prestación de servicio
- ✓ Cumplimiento de metas propuestas del TH
- ✓ Alto nivel de idoneidad
- ✓ Suficiente personal

6.18 Propósito del Proyecto

- ✓ Existencia de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano

6.19 Componentes del Proyecto

Los componentes del proyecto se generaron a partir de la estrategia definida del análisis de alternativas.

Tabla 13. Componente/Producto

Alternativa	Componente/Producto
Diseño de la política de gestión estratégica del talento humano con base en las necesidades y requerimientos propios de la institución.	1. Diagnóstico de la gestión del Talento Humano de la E.S.E 2. Documentación del diseño de la política estratégica del Talento Humano. 3. Propuesta de implementación de la política de gestión estratégica del talento humano.

Fuente: Adaptado de Ortegón E, Pacheco JF, Prieto A (62).

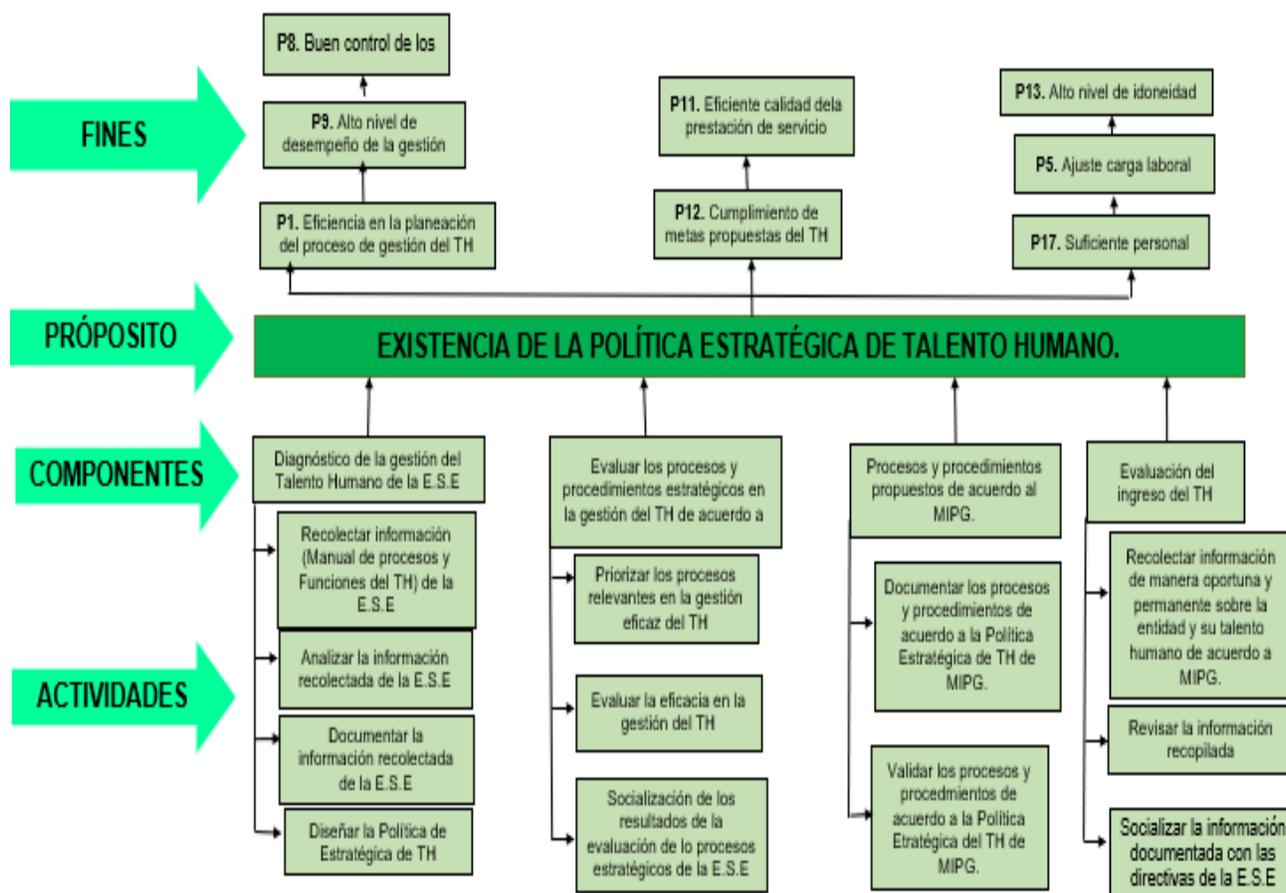
6.20 Actividades del Proyecto

Las Actividades concretan lo que se hará para cumplir las estrategias y entregar los componentes.

Tabla 14. Actividades.

Componente/Producto	Actividad
1. Diagnóstico de la gestión del Talento Humano de la E.S.E	1.1. Recolectar información (Manual de procesos y Funciones del TH) de la E.S.E
	1.2. Analizar la información recolectada de la E.S.E
	1.3. Documentar la información recolectada de la E.S.E
	1.4. Elaborar cronograma de actividades para el diseño de la política de gestión estrategia del TH.
2. Documentación del diseño de la política estratégica del Talento Humano.	2.1. Verificar la información recolectada.
	2.2. Priorizar los procesos en la gestión eficaz del TH
	2.3. Recolectar información de manera oportuna y permanente sobre la entidad y su talento humano.
	2.4. Diseñar la Política de Gestión Estratégica de TH
2. Documentación del diseño de la política estratégica del Talento Humano.	2.5. Documentar la información recolectada de la E.S.E
3. Propuesta de implementación de la política de gestión estratégica del talento humano	3.1. Socializar la política de gestión estratégica del TH con los jefes de áreas o directivas de la E.S.E
	3.2. Realizar ajustes a la política de acuerdo con las observaciones y recomendaciones por parte de los jefes de áreas o directivos de la E.S.E.

Fuente: Adaptado de Ortegón E, Pacheco JF, Prieto A (62).

Figura 7. Estructura Analítica del Proyecto.

6.21 Matriz del Marco Lógico

En la matriz de marco lógico se sintetizaron los aspectos más importantes del proyecto. El esquema tiene cuatro columnas que suministran un resumen narrativo de los objetivos y las actividades; indicadores o resultados específicos a alcanzar; los medios de verificación de cumplimiento de los indicadores; y los supuestos (62).

De la misma manera, tiene cuatro filas que presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro instantes diferentes en la ejecución del proyecto: el fin al cual el proyecto

contribuye de manera significativa luego de que ha estado en funcionamiento; propósito logrado cuando el proyecto ha sido ejecutado; componentes/resultados completados en el transcurso de la ejecución del proyecto y actividades requeridas para producir los componentes/resultados (64).

Tabla 15. Matriz del Marco Lógico.

MATRIZ DEL MARCO LÓGICO - RESUMEN NARRATIVO			
OBJETIVOS	INDICADOR DEFINIDO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FINES			
Ajuste de la carga laboral	Reorganización de planta de cargos	Sistema de contratación organizacional	La alta dirección busca alternativas para una realizar una posible reorganización de planta de personal
	Porcentaje de eficacia valor público	Sistema de auditoría interna	Compromiso por parte del área de atención al usuario de acuerdo con las acciones necesarias en solucionar las PQRSDF.
Buen Control de procesos	Porcentaje de ejecución por procesos	Sistema de auditoría interna	Las directivas implementan estrategias para el seguimiento de procesos
Alto nivel de desempeño de la gestión de Talento Humano	Porcentaje de eficacia en la gestión TH	Sistema de auditoría interna	La alta gerencia implementa estrategias para mejorar la atención
Eficiente calidad de la prestación de servicio	Proporción de eficiencia en la calidad de la atención	Sistema de auditoría interna	El control ejercido por la alta gerencia mejora la calidad en la atención
Eficiencia en la planeación del proceso de gestión del TH	Porcentaje de eficiencia en la planeación TH	Sistema de auditoría interna	Responsabilidad y seguimiento apropiado a la Gestión del Talento Humano
Cumplimiento de metas propuestas del TH	Porcentaje de cumplimiento de metas	Sistema de auditoría interna	Cumplimiento de las metas propuesta por parte del TH de la E.S.E
Alto nivel de idoneidad	Porcentaje de conocimiento en la gestión laboral	Sistema de auditoría interna	El TH alcanza un nivel de atención igual al requerido
Suficiente personal	Porcentaje de Personal	Sistema de contratación organizacional	La cantidad de empleados es acorde a la planta de personal

MATRIZ DEL MARCO LÓGICO - RESUMEN NARRATIVO

OBJETIVOS	INDICADOR DEFINIDO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	necesario en la ESE		
PRÓPOSITO			
Existencia de la Política Estratégica de Talento Humano	Porcentaje de cumplimiento diseño PGETH	Política de gestión estratégica del Talento Humano actualizado de acuerdo con la normatividad vigente	Compromiso de la alta dirección con el proceso de diseño de la política.
COMPONENTES			
1. Diagnóstico de la gestión del talento humano	Porcentaje de actividades resueltas según área del TH	Reporte de recomendaciones	La. E.S.E atiende las recomendaciones propuestas
2. Documentación del diseño de la política estratégica del Talento Humano	Cantidad en el avance de la documentación del proyecto	Documento de avance del proyecto	Aplicación de lineamientos del TH de acuerdo con el MIPG por parte de la alta dirección
3. Propuesta de implementación de la política de gestión estratégica del talento humano	Porcentaje de procesos y procedimientos aplicados según MIPG.	Autodiagnóstico del MIPG	
ACTIVIDADES			
1.1. Recolectar información (Manual de procesos y Funciones del TH) de la E.S.E			
1.2. Analizar la información recolectada de la E.S.E	Ejecución de Actividades de acuerdo con el cronograma.	Registro de Avance proyecto.	Participación del Talento Humano.
1.3. Documentar la información recolectada de la E.S.E			
1.4. Elaborar cronograma de actividades para el diseño de la Política Estratégica de TH			

MATRIZ DEL MARCO LÓGICO - RESUMEN NARRATIVO			
OBJETIVOS	INDICADOR DEFINIDO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
2.1. Verificar la información recolectada.			
2.2. Priorizar los procesos en la gestión eficaz del TH			
2.3. Recolectar información de manera oportuna y permanente sobre la entidad y su talento humano.			
2.4. Diseñar la Política de Gestión Estratégica de TH			
2.5. Documentar la información recolectada de la E.S.E			
3.1. Socializar la política de gestión estratégica del TH con los jefes de áreas o directivas de la E.S.E			
3.2. Realizar ajustes a la política de acuerdo con las observaciones y recomendaciones por parte de los jefes de áreas o directivos de la E.S.E.			

Fuente: Adaptado de Ortegón E, Pacheco JF, Prieto A (62).

6.22 Matriz de Indicadores

En esta matriz se da a conocer la información que determina el progreso del logro de los objetivos establecidos. Los indicadores de fin y de propósito hacen específicos los resultados esperados en tres dimensiones: cantidad, calidad y tiempo. Los indicadores de componentes son pequeñas descripciones de los estudios, capacitación y documentos que suministrará especificando cantidad,

calidad y tiempo. Por último, en el presupuesto del proyecto aparecerá el indicador de Actividad, con la información de cada tarea a ejecutar por el equipo formulador (62).

Tabla 16. Matriz de Indicadores.

ANEXO DE INDICADORES			
OBJETIVOS	INDICADORES	FORMULA	INTERPRETACIÓN
FINES			
Ajuste de la carga laboral	Reorganización de planta de cargos	Número de actividades/# Empleados	Cantidad de actividades a realizar según número de empleados por área
	Porcentaje eficacia valor público	Número de actividades Ejecutadas/número actividades requeridas*100	Ejecución eficaz en las actividades solicitadas
Buen control de los procesos	Porcentaje de ejecución por proceso	Procedimientos realizados/total procedimientos*100	Porcentaje de cumplimiento por proceso
Alto nivel de desempeño de la gestión Talento Humano	Buen desempeño de la gestión del talento humano	Número de usuarios satisfechos por la atención/total de usuarios encuestados*100	Número de usuarios satisfechos según total usuarios
Eficiente calidad de la prestación de servicio	Eficiente calidad en la atención	Usuarios atendidos/usuarios totales*100	Porcentaje de eficacia en la atención según usuarios total
Eficiencia en la planeación del proceso de gestión del TH	Porcentaje de eficacia en la planeación TH	Número de objetivos cumplidos/Número de objetivos planeados*100	Porcentaje de objetivos realizados de acuerdo con los planeados
Cumplimiento de metas propuestas del TH	Cantidad de metas realizadas	Número de metas propuestos-Número de metas alcanzadas.	Número de metas cumplidas del TH con base a las planeadas
Alto nivel de idoneidad	Nivel de conocimiento en la gestión laboral	Tareas resueltas/total tareas*100	Relación tareas resueltas como resultado del nivel de conocimiento
Suficiente personal	Personal necesario en la ESE	Planta de cargos total=número de empleados contratados	La cantidad de empleados es acorde a la planta de personal
PRÓPOSITO			

ANEXO DE INDICADORES			
OBJETIVOS	INDICADORES	FORMÚLA	INTERPRETACIÓN
Existencia de la Política Estratégica de Talento Humano	Porcentaje de cumplimiento diseño PGETH	Número de actividades ejecutadas/número de actividades planeadas*100	Porcentaje de cumplimiento en las actividades desarrolladas según las programadas
COMPONENTES			
Diagnóstico de la gestión del Talento Humano	Evaluación estado de la GETH	Número ítems de cumplimiento GETH según MIPG/número de ítems totales*100	Cumplimiento porcentual de ítems de la GETH según MIPG
Documentación del diseño de la política estratégica del Talento Humano	Cantidad en el avance de la documentación del proyecto	Número de documentos consultados/total aplicados según normatividad.	Adherencia porcentual de la documentación acogida por la ESE
Propuesta de implementación de la política de gestión estratégica del talento humano			
ACTIVIDADES			
1.1. Recolectar información (Manual de procesos y Funciones del TH) de la E.S.E		Ejecución De acuerdo con el cronograma	
1.2. Analizar la información recolectada de la E.S.E		Ejecución De acuerdo con el cronograma	
1.3. Documentar la información recolectada de la E.S.E		Ejecución De acuerdo con el cronograma	
1.4. Elaborar cronograma de actividades para el diseño de la Política Estratégica de TH		Ejecución De acuerdo con el cronograma	
2.1. Verificar la información recolectada.		Ejecución De acuerdo con el cronograma	

ANEXO DE INDICADORES			
OBJETIVOS	INDICADORES	FORMÚLA	INTERPRETACIÓN
2.2. Priorizar los procesos en la gestión eficaz del TH		Ejecución De acuerdo con el cronograma	
2.3 Recolectar información de manera oportuna y permanente sobre la entidad y su talento humano.		Ejecución De acuerdo con el cronograma	
2.4. Diseñar la Política de Gestión Estratégica de TH		Ejecución De acuerdo con el cronograma	
2.5. Documentar la información recolectada de la E.S.E			
3.1. Socializar la política de gestión estratégica del TH con los jefes de áreas o directivas de la E.S.E			
3.2 Realizar ajustes a la política de acuerdo con las observaciones y recomendaciones por parte de los jefes de áreas o directivos de la E.S.E.			

Fuente: Adaptado de Ortegón E, Pacheco JF, Prieto A (62).

6.23 Medios de Verificación

En esta matriz se identifican los métodos y fuentes de recolección de información permitiendo evaluar y monitorear los indicadores propuestos que dan cumplimiento a los objetivos de intervención del proyecto (62) por medio de la aplicación de una metodología de recolección eficaz con datos fiables que expresen el comportamiento real de la situación a intervenir. Es de aclarar, que no toda la información se verifica estadísticamente, como, por ejemplo, la inspección visual (64).

Tabla 17. Medios de Verificación.

MEDIOS DE VERIFICACIÓN							
OBJETIVOS	INDICADOR DEFINIDO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	MÉTODO DE RECOLECCIÓN	RESPONSABLE	MÉTODO DE ANÁLISIS	FRECUENCIA
FINES							
Ajuste de la carga laboral	Reorganización de planta de cargos	Manual de funciones del cargo	Base de Datos de Contratos	Informe de Contratación	Gerente, Administrador y jefes de áreas.	Revisión	Semestral
	Porcentaje e eficacia valor público	PQRSDF	Base de Datos de Atención al Usuario	Consolidado periódico de la PQRSDF	Atención al usuario y Control Interno	Análisis estadístico de la resolución de las PQRSDF	Mensual
Buen Control de procesos	Porcentaje de ejecución por procesos	Procedimientos realizados/total procedimientos*100	Sistema de información institucional	Informe de Gestión Organizacional	Gerente, Administrador y jefes de áreas.	Análisis estadístico de la gestión realizada	Bimensual
Alto nivel de desempeño de la gestión de	Buen desempeño de la gestión del	Número de usuarios satisfechos por la atención/total de usuarios	Sistema de información institucional	Informe de calidad en la atención	Gerente, Administrador y jefes de áreas.	Revisión de datos en la satisfacción de	Bimensual

MEDIOS DE VERIFICACIÓN							
OBJETIVOS	INDICADOR DEFINIDO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	MÉTODO DE RECOLECCIÓN	RESPONSABLE	MÉTODO DE ANÁLISIS	FRECUENCIA
Talento Humano	talento humano	encuestados* 100				la atención	
Eficiente calidad de la prestación de servicio	Eficiente calidad en la atención	Usuarios atendidos/usuarios totales*100	Sistema de gestión de la calidad	Informe en la satisfacción del usuario	Atención al usuario y Control Interno	Análisis de informe de atención al usuario	Bimensual
Eficiencia en la planeación del proceso de gestión del personal en salud	Porcentaje de eficacia en la planeación TH	Formato de seguimiento a la gestión del talento humano	Sistema de información institucional	Informe de Gestión Organizacional	Gerente, Administrador o jefes área.	Análisis estadístico de la gestión realizada	Mensual
Cumplimiento de metas propuestas del TH	Cantidad de metas realizadas	Formato de seguimiento a la gestión del Talento Humano	Sistema de información institucional	Informes de Avances Contractuales	Gerente, Administrador o jefes área.	comparativo período anterior	Mensual
Alto nivel de idoneidad	Nivel de conocimiento en la gestión laboral	Tareas resueltas/totales*100	Desempeño funcional por cargo	Evaluación de desempeño	Gerente, Administrador y jefes de áreas.	Revisión	Anual
Suficiente personal	Personal necesario en la ESE	Planta de cargos total=número de empleados contratados	Estructura organizacional	Organigrama	Jefes de área	Relacionar información	Anual
PRÓPOSITO							

MEDIOS DE VERIFICACIÓN							
OBJETIVOS	INDICADOR DEFINIDO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	MÉTODO DE RECOLECCIÓN	RESPONSABLE	MÉTODO DE ANÁLISIS	FRECUENCIA
Existencia de la política de gestión estratégica del talento humano.	Porcentaje de cumplimiento diseño PGETH	Política de gestión estratégica del Talento Humano actualizado de acuerdo con la normatividad vigente	Registro de avance y entrega de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano	Revisión y aprobación	Gerente, Administrador y jefes de áreas.	Revisión	Anual
COMPONENTES							
Diagnóstico de la gestión del Talento Humano	Evaluación estado de la GETH	Reporte de recomendaciones	Sistema de información institucional	Autodiagnóstico realizado	Administrador y jefes de área.	Promedio del ingreso eficaz de la información	Anual
Documentación del diseño de la política estratégica del Talento Humano	Cantidad en el avance de la documentación del proyecto	Manual procesos	de sistema de información institucional	Revisión y aprobación	Gerente, Administrador y jefes de áreas.	Revisión	Mensual
Propuesta de implementación de la política de gestión estratégica del talento humano				Revisión y aprobación	Gerente, Administrador y jefes de áreas.	Revisión	Anual
ACTIVIDADES							
1.1. Recolectar información (Manual de	Funciones por cargo	Manual de funciones del cargo	Base de datos contratación	Análisis minuta contractual	Gerente, Administrador o jefes área.	Detalle de actividades	Mensual

MEDIOS DE VERIFICACIÓN							
OBJETIVOS	INDICADOR DEFINIDO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	MÉTODO DE RECOLECCIÓN	RESPONSABLE	MÉTODO DE ANÁLISIS	FRECUENCIA
procesos y Funciones del TH) de la E.S.E San Carlos de Cañasgordas						contratadas	
1.2 Analizar la información recolectada de la E.S.E	Relevancia de funciones para la GETH	Avance de metas contractuales	Estado de avances metas contractuales	Informe de actividades realizadas	Jefe de contratación	Revisión detallada de actividades programadas según realizadas	Mensual
1.3 Documentar la información recolectada de la E.S.E San Carlos de Cañasgordas	Gestión documental del proyecto	Estado del proyecto	Archivo Project	Informe estado del proyecto	Estudiantes AS	Evaluación avance del proyecto	Mensual
1.4 Elaborar cronograma de actividades para el diseño de la Política Estratégica de TH	Ejecución de Cronograma de actividades	Avances del proyecto	Archivo Digital	Archivo Digital	Estudiantes AS	Análisis estadístico de la gestión realizada	Mensual
2.1. Verificar la	Calidad en la	Validar datos de acuerdo	Sistema de información	Revisión por área	Estudiantes AS	Evaluación	Bimestral

MEDIOS DE VERIFICACIÓN							
OBJETIVOS	INDICADOR DEFINIDO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	MÉTODO DE RECOLECCIÓN	RESPONSABLE	MÉTODO DE ANÁLISIS	FRECUENCIA
información recolectada.	información	con el sistema institucional y MIPG	institucional I-MIPG			avance del proyecto	
2.2 Priorizar los procesos en la gestión eficaz del TH	Relevancia de funciones para la GETH	Manual de procesos por área	Manuales ESE	Análisis procesos	Estudiantes AS	Revisión detallada de actividades programadas según realizadas	Bimestral
2.3 Recolectar información de manera oportuna y permanente sobre la entidad y su talento humano.	Actualización novedades información GETH	Organigrama institucional - manual de funciones TH	Sistema de información institucional	Validar información en el sistema de información de la entidad	Estudiantes AS	Validar información	Mensual
2.4 Diseñar la Política de Gestión Estratégica de TH	Porcentaje de eficacia en la documentación del proyecto	Documento avance del proyecto	Documento físico del proyecto	Informe estado del proyecto	Estudiantes AS	Evaluación avance del proyecto	Mensual
2.5. Documentar la información recolectada de la E.S.E	Gestión documental del proyecto	Estado del proyecto	Archivo Project	Informe estado del proyecto	Estudiantes AS	Evaluación avance del proyecto	Mensual

MEDIOS DE VERIFICACIÓN							
OBJETIVOS	INDICADOR DEFINIDO	MEDIO DE VERIFICACIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	MÉTODO DE RECOLECCIÓN	RESPONSABLE	MÉTODO DE ANÁLISIS	FRECUENCIA
3.1. Socializar la política de gestión estratégica del TH con los jefes de áreas o directivas de la E.S.E	Socialización del proyecto ante directivas	Acta socialización proyecto ante directos de la ESE	Archivo Project	Evaluación estado de proyecto	Estudiantes AS	Evaluación avance del proyecto	Bimestral
3.2 Realizar ajustes a la política de acuerdo con las observaciones y recomendaciones por parte de los jefes de áreas o directivos de la E.S.E.	Socialización del proyecto ante directivas	Acta socialización proyecto ante directos de la ESE	Documento físico del proyecto	Informe estado del proyecto	Estudiantes AS		Bimestral

Fuente: Adaptado de Ortegón E, Pacheco JF, Prieto A (62).

6.24 Matriz de Supuestos

En esta matriz se amplían las condiciones o factores suficientes para obtener y sostener los resultados. Los supuestos son factores críticos, que se asumen como ciertos, están fuera del control de los autores del proyecto, el cual es definido como factor externo a este, además debe presentar una alta probabilidad de ocurrencia como verificación de la viabilidad del proyecto (80).

Tabla 18. Anexo Supuesto.

ESTRUCTURA DE LA MATRIZ DEL MARCO LÓGICO - ANEXO SUPUESTO						
OBJETIVOS	SUPUESTO	LEGAL	POLÍTICO	ECONÓMICO	CULTURAL	SOCIAL
FINES						
Ajuste de la carga laboral	La alta dirección realiza estudio técnico de carga del TH para reorganizar las tareas de acuerdo con sus funciones.	X		X		
Buen Control de procesos	La entidad realiza periódicamente el control de procesos		X			
Alto nivel de desempeño de la gestión de Talento Humano	Le ESE genera indicadores de gestión satisfactorios a las exigencias organizacionales			X		
Eficiente calidad de la prestación de servicio	Le ESE realiza monitores para verificar la calidad en la atención	X				
Eficiencia en la planeación del proceso de gestión del	La institución realiza evaluación periódica con el fin de verificar el		X	X		

ESTRUCTURA DE LA MATRIZ DEL MARCO LÓGICO - ANEXO SUPUESTO						
OBJETIVOS	SUPUESTO	LEGAL	POLÍTICO	ECONÓMICO	CULTURAL	SOCIAL
personal en salud	cumplimiento de metas					
Cumplimiento de metas propuestas del TH	Las directivas realizan seguimiento de metas de cumplimiento >=90%	X	X	X		
Alto nivel de idoneidad	La entidad cumple con la evaluación de desempeño laboral	X				
Suficiente personal	La ESE implementa una contratación ajustada a su necesidad			X		
PRÓPOSITO						
Inexistencias de la política de gestión estratégica del talento humano.	La alta dirección apoya y autoriza el diseño y ejecución del proyecto	X	X	X	X	
COMPONENTES						
Diagnóstico de la gestión del Talento Humano	El TH participa activamente de la Socialización del manual de funciones al 100% de los empleados de la institución			X	X	
Documentación del diseño de la política estratégica del Talento Humano.	Aplicación de la política nacional de en la institución.	X	X	X		

ESTRUCTURA DE LA MATRIZ DEL MARCO LÓGICO - ANEXO SUPUESTO						
OBJETIVOS	SUPUESTO	LEGAL	POLÍTICO	ECONÓMICO	CULTURAL	SOCIAL
Propuesta de implementación de la política de gestión estratégica del talento humano	Cumplimiento de los lineamientos del MIPG aplicados en la E.S.E	X		X		
Evaluación del ingreso del TH según el MIPG.	Seguimiento al proceso de ingreso del TH	X	X	X		
ACTIVIDADES						
1.1. Recolectar información (Manual de procesos y Funciones del TH) de la E.S.E						
1.2. Analizar la información recolectada de la E.S.E						
1.3. Documentar la información recolectada de la E.S.E	La información documental de la E.S.E será organizada y archivada de acuerdo con la normatividad vigente.	X		X	X	
1.4. Elaborar cronograma de actividades para el diseño de la Política Estratégica de TH						
2.1. Verificar la información recolectada.						
2.2. Priorizar los procesos en la gestión eficaz del TH						

ESTRUCTURA DE LA MATRIZ DEL MARCO LÓGICO - ANEXO SUPUESTO

OBJETIVOS	SUPUESTO	LEGA L	POLÍTIC O	ECONÓMIC O	CULTUR AL	SOCIA L
2.3 Recolectar información de manera oportuna y permanente sobre la entidad y su talento humano.						
2.4. Diseñar la Política de Gestión Estratégica de TH						
2.5. Documentar la información recolectada de la E.S.E						
3.1. Socializar la política de gestión estratégica del TH con los jefes de áreas o directivas de la E.S.E						
3.2 Realizar ajustes a la política de acuerdo con las observaciones y recomendaciones por parte de los jefes de áreas o directivos de la E.S.E.						

Fuente: Adaptado de Ortegón E, Pacheco JF, Prieto A (62).

Tabla 19. Matriz de Tareas.

Componentes	Actividades	Tareas	Producto
1. Diagnóstico de la gestión del Talento Humano	1.1 Recolectar información (Manual de Procesos y Funciones del TH) de la E.S.E	Realizar reunión de presentación del proyecto con las directivas de la E.S.E San Carlos de Cañasgordas.	Acta de reunión y Registro de asistencia y/o fotográfico.
		Diseñar formatos de recolección de datos, planillas y oficios necesarios en la etapa diagnóstico	Formato Lista de Chequeo Formato Registro asistencia
		Solicitar información (digital o física) existente acerca del Talento Humano de la E.S.E San Carlos de Cañasgordas	Carpeta con información fotocopiada y Disco duro externo con información digitalizada
	1.2 Analizar la información recolectada de la E.S.E	Realizar reunión con las directivas o jefes de área de la E.S.E San Carlos para identificar alcance y evaluación de las funciones que realizan en cumplimiento de su cargo.	Acta de reunión
		Recibir Asesoría por parte del profesor de la Universidad de Antioquía.	Recomendaciones
	1.3 Documentar la información recolectada de la E.S.E San Carlos de Cañasgordas	Diseñar un formato para la recolectar la información que permita analizar las competencias de cada funcionario de acuerdo con el cargo designado.	Formato Diligenciado.
		Analizar la información obtenida, respondiendo a los intereses planteadas al inicio del proyecto	Documento diagnóstico
	1.4 Elaborar cronograma de actividades para el diseño de la Política Estratégica de TH	Diseñar una guía de ejecución del proyecto.	Cronograma de actividades
		Fijar un tiempo determinado para el desarrollo de cada una de las actividades programadas	
	2. Documentación del diseño de la política	2.1. Verificar la información recolectada.	Diseñar formato de proceso y procedimiento de acuerdo con la Política Estratégica de TH según MIPG.

Componentes	Actividades	Tareas	Producto
estratégica del Talento Humano		Desarrollo del plan de mejoramiento en la evaluación de funciones	Metodología aplicada del ciclo PHVA
	Priorizar los procesos en la gestión eficaz del TH	Validar la adherencia de la inducción de la ESE con respecto al MIPG	Lista de Chequeo de cumplimiento en la implementación de inducción y reinducción
		Analizar el objeto misional de la E.S.E en relación con las funciones por cargos.	Formato "Análisis Misional"
		Aplicación de evaluación de desempeño	Registro de evaluación de desempeño 2022-2023
	2.3 Recolectar información de manera oportuna y permanente sobre la entidad y su talento humano	Redactar informe de los procesos y procedimientos de acuerdo con la política Estratégica del TH de MIPG.	Informe de los procesos y procedimientos de acuerdo con la política Estratégica del TH de MIPG.
3. Procesos y procedimientos propuestos de acuerdo con el MIPG.	3.1 Socializar la información documentada con las directivas de la E.S.E San Carlos de Cañasgordas	Diseñar el formato de caracterización de procesos y procedimientos	Formato de caracterización de procesos y procedimientos
	3.2 Realizar ajustes a la política de acuerdo con las observaciones y recomendaciones por parte de los jefes de áreas o directivos de la E.S.E.	Identificar debilidades en la ejecución de funciones y proponer mejoras	Plan de mejoramiento

Fuente: Adaptado de Ortegón E, Pacheco JF, Prieto A (62).

Fundamentados en las anteriores tablas, como resultado de la aplicación del modelo marco lógico, es de resaltar para la institución, la relevancia otorgada al mantener la normatividad vigente en la gestión como principio que guía las diferentes acciones, acogiendo estamentos legales para garantizar la oferta de los servicios con los que cuenta el Hospital y crear así, una mayor oportunidad en la atención y acceso para los usuarios. También la interacción de los diferentes agentes que puedan estar inmersos en el ejercicio de la entidad, permitiendo un principio de integración completa.

De igual forma, se expone un sistema metodológico de análisis de alternativas contemplando diferentes posibilidades, que busca identificar científicamente cual es la mejor opción que pue pueda aportar como estrategia de solución exacta al problema identificado. Para ello plantea una serie de productos y actividades que deben ser desarrolladas para realizar todo lo propuesto y cumplir de la manera más eficaz los objetivos propuestos.

El conjunto de tablas resumen en concreto la participación de entidades y/o organizaciones inmersas en el ejercicio misional de la ESE que ejercen poder dentro de la organización y son determinantes tanto para la fase de identificación de debilidades, como también, para aportar soluciones eficaces que sean de gran valor para el Hospital San Carlos. Y adicional, proponen diferentes actividades encaminadas a dar solución desde tareas básicas a objetivos de componente que propendan por el diseño de la política de gestión estratégica del talento humano.

7. Resultados

Los resultados del proyecto corresponden a los objetivos específicos planteados, y presentan instrumentos que permitirán lograr el diagnóstico, diseño e implementación de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano del Hospital San Carlos del municipio de Cañasgordas, en general, para ofrecer las herramientas que contribuyan a gestionar adecuadamente el TH a través del ciclo de vida del servidor público (ingreso, desarrollo y retiro), de acuerdo con las prioridades estratégicas de la entidad.

7.1. Objetivo Especifico 1. Realizar un diagnóstico de la situación actual del talento humano para la ESE.

Teniendo en cuenta el TH como componente esencial para el logro de los objetivos en la institución, en relación con el cumplimiento con su plataforma estratégica, permitiendo obtener los mejores indicadores de gestión y considerando datos históricos dentro de las necesidades poblacionales para la atención en salud, además, servicios definidos por el Ministerio de Salud y Protección Social para el municipio de Cañasgordas, la ESE presenta la siguiente planta de cargos (69).

Tabla 20. Planta de Cargos E.S.E Hospital San Carlos de Cañasgordas.

DENOMINACIÓN DEL CARGO	NATURALEZA	NIVEL	NUMERO DE CARGOS	DEPEN-DENCIA	JEFE INMEDIATO
Gerente	Periodo Fijo	Directivo	1	Gerencia	Junta Directiva
Director Administrativo	Libre nombramiento y Remoción.	Directivo	1	Gerencia	Gerente
Médico General	Carrera Administrativa	Profesional	4	Gerencia	Gerente
Profesional en Servicio Social Obligatorio (Médico).	Periodo Fijo	Profesional	4	Gerencia	Gerente
Profesional Universitario -Psicólogo-	Carrera Administrativa	Profesional	1	Gerencia	Gerente
Odontólogo	Carrera Administrativa	Profesional	1	Gerencia	Gerente
Profesional Universitario área de la Salud -Bacteriólogo-	Carrera Administrativa	Profesional	1	Gerencia	Gerente
Enfermero	Carrera Administrativa	Profesional	2	Gerencia	Gerente
Técnico Área de la Salud -Regente-	Carrera Administrativa	Técnico Área De la Salud	1	Droguería	Director Administrativo
Técnico Área de la Salud -RX-	Carrera Administrativa	Técnico	1	Dirección Administrativa	Director Administrativo
Técnico Administrativo -Almacenista-	Carrera Administrativa	Técnico	1	Dirección Administrativa	Director Administrativo
Auxiliar Área de la Salud -Enfermería-	Carrera Administrativa	Auxiliar -Asistencial-	8	Enfermería	Enfermero
Auxiliar Área de la Salud -Vacunación-	Carrera Administrativa	Auxiliar -Asistencial-	1	Vacunación	Enfermero

DENOMINACIÓN DEL CARGO	NATURALEZA	NIVEL	NUMERO DE CARGOS	DEPEN-DENCIA	JEFE INMEDIATO
Auxiliar Área de la Salud -Consultorio Odontológico-	Carrera Administrativa	Auxiliar - Asistencial-	1	Odontología	Odontólogo.
Auxiliar Área de la Salud -Servicio Farmacéuticos	Carrera Administrativa	Auxiliar - Asistencial-	1	Droguería	Director Administrativo
Auxiliar área de la salud –Auxiliar de Vacunación.	Carrera Administrativa	Auxiliar Asistencial-	1	Vacunación	Enfermero
Auxiliar área de la Salud – Información en salud en salud.	Carrera Administrativa	Auxiliar - Administrativo	1	Dirección Administrativa	Director Administrativo
Auxiliar Administrativo -Admisiones, Archivo, Facturación y Financiero	Carrera Administrativa	Auxiliar - Administrativo	4	Dirección Administración.	Director Administrativo
Secretaria Ejecutiva	Carrera Administrativa	Auxiliar - Administrativo	1	Dirección Administración.	Director Administrativo
Secretario	Carrera Administrativa	Auxiliar - Administrativo	1	Dirección Administración.	Director Administrativo

Fuente: Manual de Funciones E.S.E San Carlos de Cañasgordas (69).

La anterior planta de cargos, cumple objetivos fundamentales para el Hospital, los cuales pueden definirse desde dos ámbitos, la primera, obedeciendo al desempeño individual como eje principal dentro de la gestión de la empresa, y como segundo, un componente de desarrollo holístico, el cual es expresado mediante la sinergia del TH para aportar, de manera efectiva, al cumplimiento de la gestión de la E.S.E, mediante del desarrollo de actividades individuales que aportan en todo al logro de los propósitos organizacionales (69).

En ese sentido, la ESE cuenta con un manual de procesos y procedimientos, en el cual, describe el mapa de procesos y procedimientos mediante tres macroprocesos:

- ✓ Proceso de direccionamiento contenido por la planeación estratégica y gestión a cargo de las directivas con funciones en la entidad, con el objeto de ser más eficaz en el desarrollo de funciones y realización de objetivos.
- ✓ Procesos Misionales, el cual presenta los diferentes servicios de atención como son: hospitalización, urgencias, laboratorio, imagenología, servicio farmacéutico, consulta externa, odontología, esterilización, promoción y prevención.
- ✓ Procesos de Apoyo, para los cuales presenta la gestión de recursos financieros, gestión documental, gestión del TH, gestión del ambiente físico, y gestión de insumos. Además, tiene implementado, la atención al usuario como componente de gestión articulado entre procesos misionales y los procesos de apoyo.

Retomando postulados de Fayol, el cual agrupa en 6 áreas la estructura organizacional de las empresas, para direccionar de forma eficaz la gestión de estas, estipula para las mismas determinadas funciones, las cuales dentro de la ejecución de estas generan resultados esenciales para lograr objetivos que vienen a ser la fase fundamental para las organizaciones (15).

De igual forma, la ESE San Carlos estipula para cada cargo unas funciones particulares que contribuyen a materializar metas por área y por ende a nivel de toda la organización. Éstas obedecen a parámetros necesarios a cumplir para un mejor empeño en los cargos en relación con las competencias de los

responsables y con el enfoque organizacional de generar el mayor resultado para dar solución a necesidades de los ciudadanos (69).

También, es importante mencionar para la gestión organizacional que presenta la E.S.E Hospital San Carlos del Municipio de Cañasgordas, el contar con actores involucrados como entidades u organizaciones, los cuales, por algún tipo de interés como se ilustran en la figura 3 presentan cierta influencia desde la planeación y gestión para el logro de los objetivos:

- ✓ **Ministerio de Salud:** juega un rol preponderante en los objetivos planeados desde las directivas, al ser quien define las directrices en salud, de acuerdo con las características poblacionales del territorio.
- ✓ **DAFP:** Disponer de un TH idóneo de acuerdo con competencias pertinentes para la prestación de un servicio más eficaz, además, de proveer de instrumentos tecnológicos que aporten a lograr los objetivos propuestos, mediante el valor público con calidad.
- ✓ **Secretaría Seccional de Antioquia:** Adopta lineamientos en salud para el departamento de Antioquia con un enfoque en la calidad y pertinencia en relación con las necesidades de la población en pro del bienestar social.
- ✓ **Dirección Local de Salud:** Vigilancia y control a la prestación de servicios de la E.S. E de acuerdo con la demanda de los usuarios, haciendo seguimiento mediante el cumplimiento de la normatividad vigente y/o programas o proyectos definidos por entes estatales para enfrentar determinadas situaciones en salud.
- ✓ **Directivos de la E.S.E:** Implementar estrategias y acciones que permitan realizar programas y actividades desde la atención, permitiendo a los usuarios mejores condiciones de acceso y un adecuado estado de salud en la población atendida.

- ✓ **Talento Humano de la E.S.E** Prestar un servicio con calidad en la atención mejorando la eficacia en la ejecución de procesos, permitiendo mejores condiciones laborales.
- ✓ **Usuarios de la E.S.E** Contar con una buena atención en salud con oportunidad, pertinencia y calidad, que permita a la población acceder a bienes y servicios tanto en la prevención de la enfermedad y la atención en salud.
- ✓ **Equipo Formador.** Llevar a cabo una propuesta de intervención la cual busque mejores condiciones en la gestión del talento humano, aportando al cumplimiento de metas trazadas desde la planeación.

De acuerdo con la figura 4, en la cual se aprecian los problemas identificados y mediante una relación de causalidad se realiza la ponderación entre estos, generando una puntuación máxima como expresión de problema principal. La cual, permite identificar las causas y efectos de una situación problemática que presenta la E.S.E y así, buscar alternativas de solución. De lo anterior, se concluye la necesidad de Diseñar la Política de Gestión Estratégica de Talento Humano.

Considerando la figura 5 anteriormente expuesta, como resultado de la metodología del marco lógico, es de mencionar dos perspectivas fundamentales, como primero detalla los problemas de base que dan surgimiento al problema principal y segundo, los problemas como efectos que describen las consecuencias de este.

En tal sentido, el árbol de problema constituye una fuente de información fundamental al describir causas y efectos, los cuales suministran una serie de datos que pueden ser insumos en un programa de mejoramiento, ya que,

mediante la identificación de problemática se formulen estrategias de intervención y posible solución a las dificultades expuestas.

Pasando a la figura 6, se evidencia como la existencia de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano aporta en la eficacia del desarrollo de procesos para los empleados, posibilitando una mayor idoneidad, cumplimiento de metas propuestas de TH, buen control de procesos, eficiencia en la calidad del servicio y una adecuada planeación. También el Diseño de la PGETH, aporta a la creación de valor público, mediante procesos más efectivos, con relación al bien o servicio requerido y producto generado.

De acuerdo con la tabla 4, se identifican cinco alternativas posibles como respuesta de solución a la problemática organizacional presentada por la E.S.E, de las cuales el diseño de la política obtuvo una mayor ponderación según los criterios evaluados, ya que está impactaría favorablemente en la solución de los problemas identificados.

Por otra parte, La E.S.E San Carlos del Municipio de Cañasgordas dando cumplimiento al literal "d" de la ley 87 de 1993, la cual insta a las entidades del Estado Colombiano a hacer seguimiento y evaluación del Modelo Integrado de Control Interno-MECI, con el fin de tener para todas las entidades actualizaciones de recursos e información de acuerdo con la normatividad constitucional exigida (45). En tal sentido la E.S.E cuenta con un documento en el cual hace evaluación de los MECI en relación con los lineamientos de MIPG de la siguiente manera:

Dando cumplimiento a la finalidad de difundir el conocimiento que produce la E.S.E San Carlos tal como lo plantea el MIPG (91), la entidad cuenta con actos administrativos en los cuales, implementa la creación de comités de gestión y

desempeño, adoptando dicho requerimiento mediante el seguimiento en la programación y desarrollo de los comités institucionales.

También el MIPG, recomienda la creación del organigrama como lo estipula el manual operativo, el cual describa la estructura organizacional (91) para mayor claridad y comprender la línea jerárquica interna y externamente de cómo están creados los niveles institucionales. En tal sentido la entidad, cuenta con un organigrama detallado el cual expone la conformación de cargos de acuerdo con las áreas de la E.S.E, también tiene el manual de funciones, procesos y procedimientos, para los cuales, esta mantiene una postura de control permanente.

Así mismo la ESE desarrolla en la fase de ingreso del TH, la vinculación del personal mediante el marco normativo que rige para las carreras administrativas, libre nombramiento y remoción, entre otros. *“Manteniendo el tipo de vinculación de acuerdo con el manual de funciones y competencias laborales adoptado mediante acuerdo de la junta” (75)*, para el cual la entidad mantiene un estado permanente de control en su proceso de evaluación.

Atendiendo directrices desde el DAFP, en relación con la capacitación de los funcionarios como componente fundamental en la calidad de la atención (91), la E.S.E realiza actividades de inducción, actualización y bienestar laboral para sus servidores públicos en asociación con otras entidades o de forma directa; este proceso, se encuentra documentado mediante un plan de inducción y plan de capacitaciones ante el cual se hace un proceso de evaluación de acuerdo con lo planeado y ejecutado.

Además, las rutas de creación de valor plasmadas en el MIPG como estrategia de un valor público de la mayor calidad posible, propone la ruta del servicio

para generar las mayores condiciones en los servidores y los usuarios. por lo tanto, la entidad realiza la evaluación de los servidores públicos de manera anual, de acuerdo con el marco normativo que los rige cumpliendo con las condiciones exigidas por la Comisión Nacional del Servicio Civil -CNSC. Igualmente, la E.S.E para el proceso de desvinculación o retiro de servidores de acuerdo en la normatividad vigente presenta falencias, al no contar con un proceso definido para este.

Por último, la entidad presenta dentro de su sistema de gestión organizacional una estructura para el desarrollo de las diferentes actividades necesarias en las áreas que tiene implementada, valiéndose de herramientas tal como: cronogramas, listado de chequeo, planes de mejoramiento, acciones correctivas. También implementan un seguimiento puntual a las actividades o acciones de mejora, direccionados por los líderes de áreas, los cuales han identificado en el avance del MIPG el proceso de mejora frente a la implementación del autodiagnóstico.

7.2. Objetivo Especifico 2. Documentar la Política de Talento Humano de la organización

Para el Diseño de la Política Estratégica del Talento Humano de la E.S.E San Carlos del municipio de Cañasgordas segundo semestre del año 2023, se fundamenta en fuentes documentales de índole nacional. De los cuales se encuentra la política nacional, Manual Operativo de MIPG, Guía GETH, entre otros. En ese sentido, la política nacional tiene dentro de su estructura un diagnóstico situacional de la GTH con el objetivo de identificar condiciones de la GETH desde diferentes ámbitos, los cuales expresan debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora para lograr una eficacia en la gestión organizacional del TH.

Asimismo, el manual operativo busca orientar a las entidades públicas para que implementen de manera fácil y sencilla el MIPG con el fin de fortalecer el liderazgo del TH, promover el trabajo en equipo, desarrollar cultura organizacional, con actividades ágiles, simples y flexibles (32). También hace énfasis en la importancia de la información como componente fundamental en todos los niveles de la organización para eficacia de la gestión del TH. De igual forma el manual operativo propone estrategias organizacionales para mejorar la eficacia de los funcionarios de las entidades públicas, también el acceso a los diferentes servicios ofertados (92).

La implementación de las rutas de creación de valor como instrumento conceptual y metodológico que aporta de manera integral a la generación de servicios de un TH fortalecido por medio de un trabajo en conjunto permitiendo impactar aspectos puntuales y generar resultados eficaces, de allí la importancia de las rutas de creación de valor. Es de resaltar como la fuente documental formulada por el MIPG contempla como pilar fundamental el ciclo de mejora continua, el cual, lo compone un primer paso de identificación de la problemática, continuando con acciones de mejora que buscan impactar en la solución de necesidades propiamente dichas, finalizando con la evaluación y retroalimentación.

También, es importante detallar los conocimientos experimentales generados a partir de la misma gestión organizacional y planteados por el MIPG, el cual propone por medio del aprendizaje autónomo a partir de experiencias del Hospital implementar estrategias de intervención, para las cuales debe surgir un proceso de aprendizaje autónomo por medio de equipos de trabajo que investiguen la causalidad de la problemática, y sean ellos mismos quienes formulen planes de acción como posibilidades de solución (91)

El marco conceptual propuesto como fundamento teórico para el desarrollo del MIPG, contempla el desarrollo humano desde dos enfoques, como sujeto para el cual toda la gestión organizacional del Hospital San Carlos del municipio de Cañasgordas debe generar productos de valor y contribuir al objetivo de un bienestar humano (26), y como actor principal por medio del cual se realizan todas las acciones organizacionales, al ser considerado columna vertebral de la organización (93).

En este sentido, siguiendo los lineamientos establecidos en el Manual Operativo de MIPG, Guía GETH y la Política Nacional de Talento Humano en Salud, diseñar la Política de Gestión Estratégica de Talento Humano para la ESE Hospital San Carlos del municipio de Cañasgordas del departamento de Antioquia (**Ver. Anexo #1**).

7.3. Objetivo Específico 3. Plantear la propuesta de implementación de la Política Estratégica del Talento Humano.

Para definir la metodología más apropiada que complemente el diseño de la PGETH para la fase de implementación, se define una guía metodológica direccionada por el área de TH, quienes al ejecutar el componente estratégico de acuerdo con los objetivos específicos materializaran, las metas planteadas, por medio de herramientas metodológicas dispuestas por el MIPG. Las cuales, buscan priorizar acciones previstas a través de un plan de acción, medidas correctivas y retroalimentación. En ese sentido el MIPG, promueve el liderazgo en los funcionarios como alternativa resolutive para contar con TH capacitado y enfrentar dificultades en la gestión organizacional (91). (**Ver anexo #2**). *Guía de GETH.*

8. Conclusiones

El trabajo permitió identificar las fortalezas con que cuenta la institución, pero también oportunidades de mejora en la gestión del Talento Humano, para alcanzar un alto desempeño de los servidores públicos, para la comunidad usuaria.

El Talento Humano para las E.S.E's hospitales públicos, son la columna vertebral y factor neurálgico para el logro de objetivos en la gestión organizacional, es el TH el que permite direccionar esfuerzos económicos, logísticos y organizacionales para fortalecer procesos que representen la generación de resultados de manera eficiente, eficaz y efectivo, creando para la entidad un ambiente favorable para la consecución de objetivos trazados desde la planeación.

El diseño, adopción e implementación de la PGETH para las entidades públicas crea una cultura organizacional con un alto compromiso individual y colectivo, con un enfoque en la generación de resultados, como estímulo para una mayor eficiencia, eficacia en cada funcionario y el trabajo colaborativo en equipo, que redundará para alcanzar mejores resultados en la organización estatal.

La PGETH orienta a la institución sobre la adecuada forma de vinculación y contratación del TH, como respuesta a la búsqueda de mejorar la prestación de servicios en salud para los usuarios-pacientes y comunidad en general, ofreciendo la posibilidad de encontrar a las personas que integren en la organización, con sus potencialidades, capacidades, sentimientos y emociones, generando un valor agregado y un aspecto diferenciador de la organización, que la haga más productiva y competitiva.

La Política de GETH, propende por mejorar el clima laboral de sus colaboradores, hacerlos crecer en el Ser, el Hacer y el Saber Hacer, para un adecuado relacionamiento con el cliente interno y externo, alto desempeño en sus actividades, eficiencia en la utilización de los recursos y definir estrategias enfocadas en las personas, a fin de promover el desarrollo de sus talentos y habilidades personales, lo que implica cambiar modelos mentales, operativos y estratégicos, que ofrecen mejores resultados en la organización de salud.

Permite, con su implementación, tener un Talento Humano motivado al articular la PGETH con el programa de bienestar laboral para que integre diferentes componentes enfocados, al reconocimiento de esfuerzo, dedicación y constancia; fortaleciendo, además, la cultura organizacional al crear un ambiente propicio en el cual se puedan realizar todas las funciones para las cuales fueron contratados.

9. Recomendaciones

La implementación de la PGETH, esto permitirá contar con un personal formado y capacitado en el desarrollo de funciones propias de la entidad, ofreciendo para las directivas de la E.S.E una realización de actividades bien direccionadas y ejecutadas generando producto de valor público acertados a los requeridos por los usuarios.

Enmarcar la PGETH como prioridad en la ejecución del componente misional mediante la adopción dentro de la cultura organizacional e indicador de compromiso individual y colectivo para el desarrollo de procesos y procedimientos como factor esencial dentro de la gestión organizacional.

Incluir la PGETH en el POA institucional, ya que estas actividades van orientadas al logro del crecimiento organizacional, motivación del personal, además de mejorar sus condiciones, creando un buen ambiente laboral, fomentar el liderazgo. Así mismo, evaluar el desempeño, disciplina, constancia, trabajo en equipo, aumento de la productividad y participación de todos los miembros permitiría alcanzar los propósitos de la entidad.

Realizar seguimiento y evaluación de la política de GETH con el fin de identificar fortalezas, debilidades, definir un plan de mejora continua, el cual busque optimizar los procesos y obtener mejores resultados basados en un análisis exhaustivo, generando para la E.S.E un aprendizaje basado en la experiencia el cual complementa la formación del TH de acuerdo a situaciones reales y vivencias propias de la dinámica de atención, según las diferentes características en la prestación de los servicios de salud.

Referencias

- 1.** Instituto Nacional de Salud Pública. Formación, empleo y regulación de los recursos humanos para la salud [Internet] [Consultado 2023 mayo 19] Disponible en: https://www.observatoriorh.org/sites/default/files/webfiles/fulltext/planificacion_rhus_gnigenda.pdf
- 2.** Organización Panamericana de la Salud. Recursos Humanos para la salud, para todas las personas, en todos los lugares [Internet] [Consultado 2023 mayo 19] Disponible en: https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=13672:human-resources-for-health-for-all-people-in-all-places&Itemid=0&lang=es#gsc.tab=0
- 3.** Colombia. Congreso República de Colombia. Ley 782 de 2003. Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutivo del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios. [Internet] [Consultado 2023 mayo 19] Disponible en: <https://www.minambiente.gov.co/wp-content/uploads/2021/06/ley-872-2003.pdf>
- 4.** Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe. Enfoques, experiencias y perspectivas. CEPAL, Naciones Unidas, 2017. [Internet] [Consultado 2022 nov 19] Disponible en:: (PDF) Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe. Enfoques, experiencias y perspectivas. CEPAL, Naciones Unidas, 2017 | Mauricio Cuervo and Jorge Mattar - Academia.edu
- 5.** Chiavenato I, Administración de Recursos Humanos, El capital de las organizaciones novena edición, Ciudad de México, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V, publicado el 1989, actualizado en 2011, [Internet] [Consultado 2023 jun 20] Disponible en: https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf

- 6.** Organización Mundial de la Salud. Estrategia de recursos humanos para el acceso universal a la salud y la cobertura universal en salud [Internet] 29ª Conferencia Sanitaria Panamericana. 69ª Sesión del Comité Regional de la OMS para las Américas; del 25 al 29 de septiembre del 2017, Washington, D.C. OPS; 2014 (documento CSP29/10, Rev. 2) [Consultado 2023 jun 20]. Disponible en: <https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/34964/CSP29-10-s.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- 7.** LinkedIn [Internet] Mountain View: California EE.UU, 2002[Consultado el 2023 jun 21] Disponible en: <https://es.linkedin.com/pulse/importancia-de-la-gesti%C3%B3n-del-talento-humano-por-oit-camilo>
- 8.** Organización Internacional del Trabajo. Desarrollo de los recursos humanos y formación. Conferencia Internacional del Trabajo 92.a reunión 2004. [Internet] [Consultado 2023 jun 20] Disponible en:<https://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc92/pdf/rep-iv-1.pdf>
- 9.** Organización Internacional del Trabajo. Configurar las competencias y el aprendizaje permanente para el futuro del trabajo. Conferencia Internacional del Trabajo 109ª reunión [Internet] [Consultado 2023 jun 20] Disponible en:https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_814251.pdf
- 10.** Organización Mundial de la Salud. Comisión sobre determinantes sociales de la salud. 62a Asamblea Mundial de la Salud; 16 de marzo de 2009, (Documento A62/9) [Internet] [Consultado 2023 jun 21]. Disponible en: https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/A62/A62_9-sp.pdf
- 11.** Organización Mundial de la Salud: Colaboremos por la salud, Informe sobre la salud en el mundo. 2006. [Internet] [Consultado 2023 mayo 19] Disponible en: https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/43434/9243563173_spa.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- 12.** Gallach C, Pajin L, Mayor F, Fernández C, Martín J, Mataix C, et al, Desafíos de la Agenda 2030. Rev Madrid España [Internet] 2019 [Consultado 2023 jun 21]. Disponible en: https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Issues/CulturalRights/Call_ClimateChange/Fundacion-alternativas-3.pdf
- 13.** Organización Mundial de la Salud. Organización Panamericana de la salud. Agenda de salud sostenible para las Américas 2018 – 2030. Un llamado para la acción y el bienestar en la región. [Internet] [Consultado 2023 jun 21] Disponible en: <https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/49169/CSP296-spa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- 14.** Colombia. Congreso República de Colombia. Ley 100 de 1993, Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones, diciembre 30 [Internet] [Consultado 2022 jun 21] Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/ley-100-de-1993.pdf>
- 15.** Henry F, Winslow F. Administración Industrial y General. Principios de la administración científica. Décima edición, Buenos Aires: Editorial El Ateneo; 1987 [Internet] [Consultado el 2023 junio 21] Disponible en: https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/admc3b3n_ind_y_general001.pdf
- 16.** Colombia. Congreso República de Colombia. Departamento Administrativo de la Función Pública. Ley 1164 de 2007. Por la cual se dictan disposiciones en materia del talento humano en salud. Octubre 30 [Internet] [Consultado el 2023 jun 21] Disponible en: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=26903
- 17.** Colombia. Ministerio de Salud. Política Nacional de Talento Humano en Salud. Dirección de Desarrollo del Talento Humano. Bogotá [Internet] Julio de 2018 [Consultado el 2023 jun 21] Disponible en:

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/TH/politica-nacional-talento-humano-salud.pdf>

- 18.** Colombia. Departamento Administrativo de la Función Pública. Decreto 1499 de 2017 Por medio del cual se modifica el decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015. [Internet] septiembre 11 [Consultado 2023 jun 21]. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=83433>
- 19.** Colombia. Ministerio de Salud. Plataforma Estratégica 2018-2022 [Internet] [Consultado 2023 jun 21]. Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PE/plataforma-estrategica-msps-2018-2020-v2.pdf>
- 20.** Universidad Libre. Beneficios del Modelo Integrado de Planeación y Gestión-MIPG en el Departamento de Risaralda: el camino hacia el mejoramiento continuo. [Internet] [Consultado 2023 jun 21]. Disponible en: <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/23822/MD0378.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- 21.** Colombia. Departamento Administrativo de la Función Pública. Carta Administrativa. Con los servidores 60 años con los ciudadanos. [Internet] [Consultado 2023 jun 21] Disponible en: https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/30179050/Articulo_mipg.pdf
- 22.** Colombia. Departamento Administrativo de la Función Pública. Análisis sector función Pública. Fortalecimiento y desarrollo de capacidades de institucionales del Estado, para la adecuada implementación de las políticas públicas. [Internet] [Consultado 2023 jun 21] Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/34645357/34704716/analisis-sector-funcion-publica.pdf/7ac2a04b-f26e-40e6-a19a-6936b61e0220?version=1.0&t=1543337494333>

- 23.** Sierra O. El observatorio de Recursos Humanos en Salud de Colombia: Red Nacional de Producción. Rev Facultad Nacional de Salud Pública [Internet] marzo 2004 [Consultado 2023 de junio 21]; 22(99): pp. 5. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/120/12021913.pdf>
- 24.** Toro A. Tercerización del recurso humano y contrato realidad sector salud en Colombia [Internet] Pereira: Universidad Libre de Pereira; 2014 [Consultado 2023 jun 21] Disponible en: <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/16851/TERCERIZACION%20DEL%20RECURSO%20HUMANO%20Y%20CONTRATO%20REALIDAD%20EN%20EL%20SECTOR%20SALUD%20EN%20COLOMBIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- 25.** Brito P, Impacto de las reformas del sector de la salud sobre los recursos humanos y la gestión laboral. Washington, Revista Panamericana Salud Pública. [Internet] 2000 [Consultado 2023 jun 21] Disponible en: <https://www.scielosp.org/pdf/rpsp/v8n1-2/3003.pdf>
- 26.** Colombia. Ministerio de Salud. Objetivo de Desarrollo Sostenible. Marzo de 2018. [Internet] [Consultado 2023 junio 22] Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PES/presentacion-introduccion-objetivos-desarrollo-sostenible-salud.pdf>
- 27.** Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico. Informe de la OCDE sobre la gobernanza Pública. Colombia [Internet] [Consultado 2023 junio 23] Disponible en: <https://www.oecd.org/gov/Colombia-Scan-Final-Spanish.pdf>
- 28.** Colombia. Departamento Administrativo de la Función Pública. Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Marco General del Modelo integrado de Planeación y Gestión "Consejo para la gestión y Desempeño Institucional." Versión 5. [Internet] [Consultado junio de 2023] Disponible en: https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/2023_03_27_Marco_general_mipg_v5_consolidado.pdf/d1cff77f-99c6-0710-9681-10ae038fe95a?t=1681227060139

- 29.** Fondo de garantías de Entidades Cooperativas-FOGACOOOP [Internet] Colombia: Bogotá; 2022 [Consultado 2023 junio 23] Disponible en: <https://www.fogacoop.gov.co/nuestra-gestion/politicas-y-lineas-estrategicas/modelo-integrado-de-gestion#:~:text=El%20objetivo%20principal%20del%20Modelo,acciones%20que%20contribuyan%20a%20la>
- 30.** Colombia. Departamento Administrativo de la Función Pública. Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Guía para el uso de la Herramienta de Autodiagnóstico de las Dimensiones Operativas. [Internet] [Consultado 2023 junio 23] Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/28587917/Guia+de+Uso+Herramienta+de+Autodiagn%C3%B3stico+Enero+2018.pdf/29e3c127-a9d3-2a6f-42c0-ff0c82110b45#:~:text=La%20herramienta%20de%20autodiagn%C3%B3stico%20constituye,de%20planeaci%C3%B3n%20para%20su%20mejoramiento>
- 31.** Chiavenato I. Gestión del Talento Humano. 3 edición México: McGraw Hill; 2009 [Internet] [Consultado 2023 junio 23] Disponible en: <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- 32.** Manual Operativo del Modelo de Planeación y Gestión. Consejo para Gestión y Desempeño Institucional. Versión 4. marzo de 2021. [Internet] [Consultado 2023 junio 23] Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG.pdf/ce5461b4-97b7-be3b-b243-781bbd1575f3>
- 33.** Organización Internacional del Trabajo. Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo [Internet] [Consultado 2023 junio 23] Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_decl_wp_11_sp.pdf
- 34.** Organización Panamericana de la Salud. La Agenda Convergente para el Desarrollo de los recursos Humanos en Salud. [Internet] [Consultado

- 2023 junio 23] Disponible en:
https://docs.bvsalud.org/biblioref/2018/11/964355/2010_ops_informe_convergente.pdf
- 35.** Organización Mundial de la Salud. Organización Panamericana de la Salud, Salud Universal. [Internet] [Consultado 2023 junio 23] Disponible en: <https://www.paho.org/es/temas/salud-universal>
- 36.** Colombia. Departamento Administrativo de la Función Pública. Guía de Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH) para el sector público colombiano. Bogotá: Función Pública Comunicaciones DAFP; 2017.
- 37.** Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe: Regreso al futuro. Primer informe de los diálogos ministeriales de planificación [Internet] [Consultado 2022 noviembre 19] Disponible en: (PDF) Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe: regreso al futuro. Primer informe de los diálogos ministeriales de planificación. (researchgate.net)
- 38.** Valencia M. El Capital Humano, otro Activo de la Empresa. ISSN. 2005; Volumen (1): 20-33. [Internet] [Consultado 2022 noviembre 19] Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265420471004.pdf>
- 39.** Organización de las Naciones Unidas. Planeación Estratégica en el Sistema de las Naciones Unidas. [Internet] [Consultado 2022 nov 19] Disponible en:
https://www.unjiu.org/sites/www.unjiu.org/files/jiu_document_files/products/es/reports-notes/JIU%20Products/JIU_REP_2012_12_Spanish.pdf
- 40.** Organización de las Naciones Unidas. Manual para Gestión Basada en Resultados y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible [Internet] [Consultado 2022 Nov 20] Disponible en:
[UNODC_Handbook_on_Results_Based_Management_Espanol.pdf](#)
- 41.** Organización de las Naciones Unidas. Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe: Regreso al Futuro. Primer Informe de

Diálogos Ministeriales de Planeación [Internet] [Consultado 2022 Nov 19] Disponible en: https://www.researchgate.net/profile/Luis-Cuervo/publication/264039415_Planificacion_para_el_desarrollo_en_America_Latina_y_el_Caribe_regreso_al_futuro_Primer_informe_de_los_dialogos_ministeriales_de_planificacion/links/0f31753c957ffa94b500000/Planificacion-para-el-desarrollo-en-America-Latina-y-el-Caribe-regreso-al-futuro-Primer-informe-de-los-dialogos-ministeriales-de-planificacion.pdf

- 42.** Organización de las Naciones Unidas. Colombia. Sobre la ONU en Colombia. [Internet] [Consultado 2022 nov 20] Disponible en: <https://colombia.un.org/es/about/about-the-un>
- 43.** Colombia. Congreso República de Colombia. Ley 1872 de 2003. Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y otras entidades prestadoras de servicios, Colombia. (diciembre 30 2003). [Internet] [Consultado 2022 nov 20] Disponible en: Ley 872 de 2003 - Gestor Normativo - Función Pública (funcionpublica.gov.co)
- 44.** Colombia. Congreso de la república. Departamento de la función pública. Ley 1753 de 2015. Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 "Todos por un nuevo país". Y otras disposiciones Colombia. [Internet] [Consultado 2022 nov 20] Disponible en: Ley 1753 de 2015 - Gestor Normativo - Función Pública (funcionpublica.gov.co)
- 45.** Colombia. Congreso de la República. Función pública. Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones [Internet] [Consultado 2022 nov 22] Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=300>
- 46.** Colombia. Presidencia de la República de Colombia. Función pública. Decreto 1499 de 2015. Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector de la Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de planificación y gestión. [Internet]

[Consultado 2022 noviembre 20] Disponible en: Decreto 1499 de 2017 - Gestor Normativo - Función Pública (funcionpublica.gov.co)

- 47.** Colombia. Departamento Administrativo de la Función Pública. Ley 1960 de 2019, Por la cual se modifican la ley 909 de 2004, el Decreto ley 1567 de 1998 y se dictan otras disposiciones [Consultado 2022 diciembre 8] Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=95430>
- 48.** Organización Panamericana de la Salud. Plan Estratégico de la Organización Panamericana de la Salud 2020-2025: La equidad, el corazón de la salud [Internet] [Consultado 2022 dic 8] Disponible en: https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/52717/9789275373613_spa.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- 49.** Colombia. Departamento Administrativo de la Función Pública. Decreto ley 1567 d 1998. Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado. [Consultado 2023 diciembre de 8]. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12467>
- 50.** Pérez Fuentes Di, Castillo Loaiza JL. Capital humano. Teoría y métodos: importancia de la variable salud. Econ Soc y Territ [Internet] 2016 [Consultado 2023 junio 23]; m(52):651 Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11146910004>
- 51.** Lozano L. EL Talento Humano, Una estrategia de éxito en las empresas culturales. Rev Esc Adm Negocios [Internet]. 2007 [Consultado 2023 junio 23]; 60:147 Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/206/20606008.pdf>
- 52.** Organización Panamericana de la Salud. Desafíos de la Gestión de Recursos Humanos de la Salud. 2005-2015 [Internet] Washington, D.C: OPS; 2006 [Consultado 2023 junio 24] Disponible en: <https://www.google.com/url?sa=j&url=https%3A%2F%2Fwww.paho.or>

g%2Fhq%2Fdocuments%2F2012%2FHSS-DesafiosGestionHR2005-15.pdf&uct=1688413484&usg=7XKpd0nr3ul_DXVcY07el1U1jGA.&source=meet

- 53.** Suarez B. Rev. Observatorio Laboral Revista Venezolana [Internet] enero-junio, 2011 [Consultado 2023 junio 23]; 4(7): 91-102. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219022147006>
- 54.** Colombia. Super Intendencia Nacional de e Salud. Políticas en salud. Junio-diciembre 2023 [Internet] [Consultado el 2023 de junio 23] Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/TH/Caracterizacion-talento-humano-en-salud.pdf>
- 55.** Calderón G, Naranjo J, Álvarez C. Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. Cuadernos de Administración: 23(41); pp.13.36. Bogotá: Pontifica Bolivariana Javeriana; Julio – diciembre, 2001, [Internet] [Consultado 2023 junio 23] Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/205/20516983002.pdf>
- 56.** Colombia. Congreso de la Republica. Ley Estatutaria 1751, Por medio del cual se regula el derecho fundamental a la salud y se dictan otras disposiciones. [Internet] [Consultado 2023 junio 23] Disponible en: https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Ley%201751%20de%202015.pdf
- 57.** Colombia. Municipio de Cañasgordas. Descripción del municipio [Internet] [Consultado 2022 noviembre 20] Disponible en: <https://www.municipio.com.co/municipio-canasgordas.html>
- 58.** Antioquia. E.S.E Hospital San Carlos de Cañasgordas. Plataforma Estratégica. [Internet] [Consultado 2023 junio 6] Disponible en: <http://www.hospitalsancarlos-canasgordas.gov.co/entidad/mision-y-vision?q=Misión>

- 59.** Naciones Unidas. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Acerca del Desarrollo Social. [Internet] [Consultado 2023 junio 23] Disponible en: <https://www.cepal.org/es/temas#:~:text=La%20CEPAL%2C%20en%20el%20%C3%A1rea,Am%C3%A9rica%20Latina%20y%20el%20Caribe>
- 60.** Naciones Unidas. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Objetivos y funciones LC7ME/L.410/Rev.I 2 dc ,brero de 2001 [Internet] [Consultado 2023 junio 23] Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/25551/LCm%20eXL410rev1_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- 61.** Naciones Unidas. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. La agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible una oportunidad para América [Internet] [Consultado 2023 junio 23] Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf
- 62.** Ortegón E, Pacheco J, Prieto A. Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas [Internet] [Consultado 2023 junio 23] Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf
- 63.** Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo 2005-2006. Enfoque del Marco Lógico. [Internet] [Consultado 2023 junio 23] Disponible en: <https://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/88#:~:text=El%20Enfoque%20del%20Marco%20L%C3%B3gico,que%20la%20han%20ido%20adoptando>
- 64.** Sánchez N. El marco lógico. Metodología para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos. Visión Gerencial: núm. 2; pp. 328-343 Venezuela: Universidad de los Andes; julio-diciembre, 2007 [internet] [Consultado 2023 junio 23] Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545876012.pdf>

- 65.** Muñoz Jiménez F. Catedra de recursos humanos: Análisis de Involucrados. Universidad para la para la Cooperación Internacional; 2012. [Internet] [Consultado 2023 junio de 23] Disponible en: https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-07/UNIDADES-APRENDIZAJE/UNIDAD_4/Analisis_de_Involucrados.pdf
- 66.** Centro de Investigaciones y servicios Educativos. CICLO Básico de Formación Docente. Nota técnica N° 6 ¿cómo se construye un árbol de problemas? [Internet] [Consultado 2023 junio 23] Disponible en: <http://www.cise.espol.edu.ec/sites/cise.espol.edu.ec/files/pagina-basica/Nota%20te%CC%81cnica%20n.%C2%BA%206%20-%20%C2%BFCo%CC%81mo%20se%20construye%20un%20a%CC%81rbol%20de%20problemas%3F.pdf>
- 67.** Colombia. Fondo de Empleo. Manual para la presentación proyectos productivos sostenibles. [Internet] [Consulta 2023 junio 23] Disponible en: https://fondoempleo.com.pe/Dir_Sistemas_FE/OLD/11_C/B/Man11Conc_L4.pdf
- 68.** Colombia. Presidencia del Consejo de Ministro. FINCyT Innovación, Ciencia y Tecnología. Guía práctica para Elaborar el Marco Lógico de un Proyecto Tecnológico. [Internet] [Consultado 2023 junio 23] Disponible en: https://www.proinnovate.gob.pe/fincyt/doc/DOCUMENTOS/Guia_Marco_Logico.pdf
- 69.** Colombia. Municipio de Cañasgordas. Manual de funciones Hospital san Carlos de Cañasgordas Antioquia.
- 70.** Ortegón E, Pacheco J, Roura H, Metodología General de Identificación, Preparación y Evaluación de proyectos de inversión pública 2005. Santiago de Chile: CEPAL; 2015 [Internet] [Consultado 2023 junio 23] Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5608/1/S056394_es.pdf

- 71.** Martínez Martínez E. Formación de valores en el personal de la salud Rev Cub Med Mil. [Internet] Ciudad de la Habana jul-Sep. 2001. [Consultado 2023 junio 23]; 30(3). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0138-65572001000300009
- 72.** Colombia. Ministerio de Salud y Protección Social. Estudio sobre el modo de gestionar la salud en Colombia [Internet] [Consultado 2023 junio 23] Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/AS/gestionar%20la%20salud%20en%20Colombia.pdf>
- 73.** Bitar S. Las tendencias mundiales y el futuro de América Latina. Cepal Edición 2016. Serie Nro 85 Gestión Pública. Santiago: Naciones Unidas; 2016 [Internet] [Consultado 2023 junio 23] Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40788/1/S1600740_es.pdf
- 74.** Colombia. Departamento Administrativo de la función pública. Modelo integrado de Planeación y Gestión. Presentación General. [Internet] [Consultado 2023 junio 23] Disponible en: https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/28587893/2019-05-16_Presentacion_general_mipg.pdf/eb964313-8519-6642-c0ef-886ce308eebc?t=1559248280957
- 75.** Hospital San Carlos de Cañasgordas. Auditoria y Avances del Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG Cañasgordas.
- 76.** Hospital San Carlos de Cañasgordas Medición desempeño institucional Cañasgordas – Recomendaciones de mejora por políticas
- 77.** Bejarano Castañeda OR, Pimienta Restrepo LE, Gómez Cardona S. Occidente Desarrollo regional: una tarea común Universidad-región. Medellín: Instituto de Estudios Regionales -INER Dirección de Regionalización. Universidad De Antioquia; 2007. 118 pg.

- 78.** Yépez-Chamorro MC, Ricaurte-Cepeda M, Jurado DM. Calidad percibida de la atención en salud en una red pública del municipio de Pasto, Colombia. Univ. Salud. [Internet] 2018[Consultado 2023 junio 23];20(2):97-110. Disponible en: DOI: <http://dx.doi.org/10.22267/rus.182002.114>
- 79.** Colombia. Departamento Administrativo de la Función Pública. Informe para el cierre de brechas de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano – GETH. Octubre de 2021. [Internet] [Consultado 2023 junio 23] Disponible en: https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587425/35003993/2021-11-18_Documento_informe_cierre_brechas_version_final.pdf/149c426e-8860-8422-8e0b-1a344502186a?t=1637696548888
- 80.** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). La dimensión territorial en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: guía metodológica para la planificación estratégica de un territorio”, Documentos de Proyectos (LC/TS.2019/58). Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL); 2019. [Internet] [Consultado 2023 junio 23] Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44872/1/S1900621_es.pdf
- 81.** Colombia. Torchia L. Ministerio de Cultura y Educación Organización de los Estados Americanos. Alternativas 1. Formulación, Análisis y Selección. Argentina: Proyecto Multinacional de Tecnología Educativa. Centro Nacional de Tecnología Educativa; 1975 [Internet] [Consultado 2023 junio 24] Disponible en: <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL004294.pdf>
- 82.** España. Grupo MITMA. Estudio Informativo del Proyecto de la Línea de alta Velocidad Burgos - Vitoria. Anejo Nº 19. Análisis y Selección de Alternativas. [Internet] [Consultado 2023 junio 24] Disponible en: https://www.mitma.gob.es/recursos_mfom/paginabasica/recursos/anejo_19_analisis_multicriteriovf.pdf

- 83.** Giraldo Villegas A, Idárraga Grajales L, Palacio Ocampo S. Criterios de Evaluación de Proyectos. Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Universidad Libre seccional. Pereira: Dirección de Investigación de la facultad CEAC [Internet] [Consultado 2023 junio 24] Disponible en: <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/20172/CRITERIOS%20DE%20EVALUACION%20DE%20PROYECTOS.pdf?sequence=1>
- 84.** Bravo Pérez HM. La economía del cambio climático e impacto sociales: métodos y técnicas de análisis: Análisis de costo beneficio. Febrero de 2011. [Sitio de Internet] [Consultado 2023 mayo 24] Disponible en: https://www.cepal.org/sites/default/files/courses/files/03_analisis_costo_beneficio.pdf
- 85.** Sáenz Arteaga A. El Éxito de la Gestión de Proyectos. Un nuevo enfoque entre lo tradicional y lo dinámico. [Internet] ESADE, 2012. [Consultado 2023 junio 24] Disponible en: https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/117483/Arturo_Saenz_%20Tesis_2012_Rev_1.pdf
- 86.** Umaña García F. Guía para la gestión del alcance, tiempo y costo de los proyectos de Desarrollos Mega. [Internet] Costa Rica: INSTITUTO Tecnológico de Costa Rica Escuela de Ingeniería en Construcción; Junio del 2018 [Internet] [Consultado 2023 junio 24] Disponible en: https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/10042/guia_para_gestion_alcance_tiempo_costo_proyectos_desarrollos_mega.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- 87.** Mondragón Puerta D. Formulación y evaluación de proyectos. Bogotá: Fundación Universitaria del área Andina; 2017 [Internet] [Consultado 2023 junio 24] Disponible en: <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1318/Formulaci%C3%B3n%20y%20Evaluaci%C3%B3n%20de%20Proyectos.pdf?sequence=1>
- 88.** Colombia. Sanabria Pulido P, Guzmán Botero A. Políticas públicas, valor público y gobernanza colaborativa. El caso de la Caja Colombiana de

Subsidio Familiar Colsubsidio. Bogotá: Universidad de los Andes;2020. [Internet] [Consultado 2023 junio 24] Disponible en: <https://gobierno.uniandes.edu.co/sites/default/files/books/book/Politicass-publicas-valor-publico-y-gobernanza-colaborativa.pdf>

- 89.** Colombia. Dirección de Empleo Público. Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020 – 2030. Marzo de 2020. [Internet] [Consultado 2023 junio 24] Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/M anual+Operativo+MIPG.pdf/ce5461b4-97b7-be3b-b243-781bbd1575f3>
- 90.** Colombia. Departamento Administrativo de la Función Pública. Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Política de Mejora Normativa Comité de Mejora Normativa Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional Versión 1. diciembre de 2019. [Internet] [Consultado 2023 junio 25] Disponible en: https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/35245587/2019-12-27_Anexo_politica_mejora_normativa.pdf/206f0144-dd6a-420b-1c17-22aa302905e5?t=1589577780646
- 91.** Colombia. Departamento Administrativo de la Función Pública. Manual Operativo del Modelo de Planeación y Gestión. Consejo para Gestión y Desempeño Institucional. Versión 5. [Internet] [Consultado [Consultado 2023 junio 26] Disponible en: https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/documentos/-/document_library/tfVWGgioFma4/view_file/42410192
- 92.** Colombia. Departamento Administrativo de la Función Pública. Ley 2052 de 2020. Agosto 25. Por medio de la cual se establecen disposiciones transversales a la rama ejecutiva del nivel nacional y territorial y a los particulares que cumplan funciones públicas y/o administrativas, en relación con la racionalización de trámites y se dictan otras disposiciones. [Internet] [Consultado 2023 junio 26] Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=140250>

- 93.** Colombia. Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. Marco Conceptual Modelo Integrado de Planeación y Gestión, 2019. [Internet] [Consultado 2023 junio 26] Disponible en: <https://www.minvivienda.gov.co/sites/default/files/procesos/sig-l-02-marco-conceptual-mipg-2.0.pdf>
- 94.** Colombia. Departamento Administrativo de la función Pública. Grupo de Gestión Humana. Octubre de 2019. [Internet] [Consultado 2023 junio 27] Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/34645357/34703294/guia-induccionreinduccion.pdf/3d8226a7-fad3-4880-9073-cf08ad8462f6?t=1571954461836>
- 95.** Colombia. Ministerio de Salud. Gestión del Mejoramiento continuo de la calidad, Orientaciones técnicas para la gestión de los resultados del monitoreo de la calidad. [Internet] [Consultado [Consultado 2023 junio 26] Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/CA/orientaciones-tecnicas-gestion-resultados-monitoreo-calidad.pdf>
- 96.** Plan Estratégico de Talento Humano, Hospital San Carlos de Cañasgordas [Internet] [Consultado [Consultado 2023 junio 26] Disponible en: <https://dokumen.tips/documents/plan-estrategico-del-talento-accin-y-evaluar-la-gestin-por-lo-anterior.html?page=1>
- 97.** Congreso de la Republica. Ley 10 de 1990 Por la cual se reorganiza el Sistema Nacional de Salud y se dictan otras disposiciones. [Internet] [Consultado [Consultado 2023 junio 26] Disponible en: https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%200010%20DE%201990.pdf

Anexos

Anexo 1. Aval Institucional



Cañasgordas, 04 de febrero de 2022

Señor:
 ELKIN FERNANDO RAMIREZ RAVE
 Coordinador programa Administración en salud
 Universidad de Antioquia

ASUNTO: Autorización para trabajo de grado.

Cordial saludo,

Por medio de la presente, y una vez analizada la propuesta para el trabajo de grado **"DISEÑO DE LA POLITICA DE GESTIÓN ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO DE LA ESE HOSPITAL SAN CARLOS DEL MUNICIPIO DE CAÑASGORDAS PARA EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2023"**, presentada por la señora Nubia Elena Velásquez Cuadrado y el señor Frank Tobón Cardona, informo que se acepta por estar ajustada a las necesidades de la ESE y alineada con las metas institucionales.

En tal sentido se autoriza el acceso a los insumos requeridos para adelantar dicho trabajo de grado en el Hospital, siempre y cuando se garantice total confidencialidad y el mismo sea utilizado únicamente con fines académicos.

Atentamente,



JORGE IGNACIO OCAMPO BORRERO
 Gerente
 ESE Hospital San Carlos
 Cañasgordas

Un hospital con calidad y sentido social
 Dirección: Cra. 31 33 - 140. Teléfonos: (4) 856 40 37 - 856 40 44 - 856 41 81 - 856 46 09 - 856 46 10
 CAÑASGORDAS ANTIOQUIA E-mail: hospital@esecanaagordas.gov.co; canaha@1@edatel.net.co