

**PRIMERA APROXIMACIÓN A UN PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL  
INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD DE NARIÑO SEDE PASTO, CON  
ÉNFASIS EN EL TALENTO HUMANO, AÑO 2006**

**CLAUDIA LILIANA SILVA BURBANO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2006**

**PRIMERA APROXIMACIÓN A UN PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL  
INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD DE NARIÑO SEDE PASTO, CON  
ÉNFASIS EN EL TALENTO HUMANO, AÑO 2006**

**CLAUDIA LILIANA SILVA BURBANO**

**Trabajo de Grado para optar por el título de Profesional en Administración de  
Empresas**

**Asesor  
Esp. Wilson Guillermo Revelo Maya**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2006**

Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, junio 7 de 2006

“Dedicado a la memoria de mi Padre, signo de lucha, fortaleza y de entrega a su familia, un As entre los mejores y ejemplo de vida para mi. A mi Madre, quien dignifica la palabra “mujer” por su sacrificio y su esfuerzo. Los amo con todo mi corazón”.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco la colaboración de la Doctora Sonia Gomes Erazo Directora del Instituto Departamental de Salud de Nariño, por dejarme ser participe de la Cultura Organizacional tan valiosa que posee su Entidad; al Especialista Wilson Revelo Maya por su orientación profesional y académica en la formulación de este proyecto y a los profesores Gaby Narváez y Humberto Palacios, por su importante instrucción en las temáticas relacionadas con el Talento Humano.

## CONTENIDO

	pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>14</b>
<b>1. DEFINICIÓN DEL TEMA DE ESTUDIO</b>	<b>15</b>
1.1 TÍTULO DEL TEMA	15
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.3 DELIMITACIÓN TEMA DE ESTUDIO	17
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.5 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	17
<b>2. OBJETIVOS</b>	<b>18</b>
2.1 OBJETIVO GENERAL	18
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>19</b>
<b>4. MARCO DE REFERENCIA</b>	<b>21</b>
4.1 MARCO LEGAL	21
4.2 MARCO TEÓRICO	25
4.3 MARCO CONCEPTUAL	27
<b>5. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>32</b>
5.1 TIPO DE ESTUDIO	32
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	32
5.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	32
5.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	33
5.5 DEFINICIÓN TAMAÑO DE LA MUESTRA	33
5.6 PLAN DE TRABAJO METODOLÓGICO	34
<b>6. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD DE NARIÑO</b>	<b>36</b>
6.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA ENTIDAD	36
6.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	43
6.3 CAPACITACIÓN Y REINDUCCIÓN	45
6.4 ESTÍMULOS	51
<b>7. PLAN OPERATIVO PARA EL MEJORAMIENTO DEL TALENTO HUMANO DEL IDSN DE LA CIUDAD DE PASTO</b>	<b>60</b>
7.1 MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL IDSN, CON ÉNFASIS EN EL DESEMPEÑO	63
7.1.1 REPLANTEAMIENTO DEL OBJETIVO DE CALIDAD DE RECURSOS HUMANOS	63
7.2 FORTALECIMIENTO Y CONTROL DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA ENTIDAD	63
7.2.1 FORMULACIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN Y DE CONTROL SOBRE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO A TRAVÉS DE UNA BASE DE DATOS	63

<b>7.2.2 FORMULACIÓN DE UN PROGRAMA ALTERNATIVO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE FUNCIONARIOS CUYA MODALIDAD DE VINCULACIÓN ES DIFERENTE A CARRERA ADMINISTRATIVA</b>	<b>66</b>
<b>7.3 PLANEACIÓN DE UN SISTEMA DE CAPACITACIÓN PARA EL TALENTO HUMANO DEL IDSN DE LA CIUDAD DE PASTO</b>	<b>77</b>
<b>7.3.1 FORMULACIÓN DEL PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN AÑO 2006</b>	<b>77</b>
<b>7.3.2 FORMULACIÓN DEL PROGRAMA DE REINDUCCIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	<b>101</b>
<b>7.4 FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE ESTÍMULOS AL TALENTO HUMANO DE LA ENTIDAD</b>	<b>111</b>
<b>7.4.1 FORMULACIÓN DE PAUTAS QUE FACILITEN LA PLANEACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE INCENTIVOS Y BIENESTAR SOCIAL DEL IDSN</b>	<b>111</b>
<b>7.4.2 FORMULACIÓN DE UN PLAN MOTIVACIONAL DIRIGIDO AL TALENTO HUMANO DEL IDSN</b>	<b>129</b>
<b>8. CONCLUSIONES</b>	<b>140</b>
<b>9. RECOMENDACIONES</b>	<b>141</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>143</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>145</b>

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Definición del tamaño de la muestra	33
Tabla 2. Plan de trabajo metodológico	34
Tabla 3. Planta de personal del IDSN	40
Tabla 4. Modalidad de vinculación funcionarios IDSN sede Pasto	41
Tabla 5. Distribución de funcionarios por dependencias	41
Tabla 6. Conocimiento normas de evaluación del desempeño	44
Tabla 7. Matriz MEFI	57
Tabla 8. Matriz de Fortalezas y Debilidades	58
Tabla 9. Plan Operativo	60
Tabla 10. Procedimiento propuesto Evaluación del Desempeño	73
Tabla 11. Cronograma de actividades de Evaluación del Desempeño	76
Tabla 12. Mecanismos de Control del PIFC	94
Tabla 13. Descripción procedimiento propuesto capacitaciones	96
Tabla 14. Descripción procedimiento propuesto Reinducción	107
Tabla 15. Características del trabajo	113
Tabla 16. Preferencias área protección y servicios sociales	113
Tabla 17. Preferencias área calidad de vida laboral	114
Tabla 18. Incentivos preferidos por los funcionarios	116
Tabla 19. Pasos a seguir para lograr la consolidación del Sistema de Estímulos	118
Tabla 20. Descripción procedimiento propuesto Bienestar Social	120
Tabla 21. Descripción procedimiento propuesto Plan de Incentivos	124



## LISTA DE FIGURAS

	pág.
<b>Figura 1. Árbol de Problemas</b>	<b>16</b>
<b>Figura 2. Flujograma procedimiento Evaluación del Desempeño Carrera Administrativa</b>	<b>43</b>
<b>Figura 3. Flujograma funcionamiento real procedimiento capacitación</b>	<b>46</b>
<b>Figura 4. Flujograma procedimiento de capacitación existente</b>	<b>47</b>
<b>Figura 5. Flujograma procedimiento de inducción</b>	<b>49</b>
<b>Figura 6. Flujograma conformación Comité Bienestar Social</b>	<b>53</b>
<b>Figura 7. Flujograma operatividad real Comité Bienestar Social</b>	<b>53</b>
<b>Figura 8. Flujograma procedimiento de evaluación alternativo</b>	<b>75</b>
<b>Figura 9. Flujograma propuesto Plan de Capacitación</b>	<b>99</b>
<b>Figura 10. Flujograma propuesto procedimiento de Reinducción</b>	<b>109</b>
<b>Figura 11. Flujograma propuesto Planeación de Actividades de Bienestar Social</b>	<b>122</b>
<b>Figura 12. Flujograma propuesto funcionamiento Plan de Incentivos</b>	<b>127</b>

## LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Niveles de cargo IDSN	37
Gráfica 2. Conocimiento normas evaluación del desempeño	44
Gráfica 3. Conocimiento normas evaluación del desempeño - ¿Para qué se realiza la evaluación del desempeño?	45
Gráfica 4. Nivel del cargo – Importancia formación académica	49
Gráfica 5. Conocimiento aspectos organizacionales	50
Gráfica 6. Reconocimiento desempeño individual – Desempeño equipo	52
Gráfica 7. Preferencias área protección y servicios sociales	114
Gráfica 8. Preferencias área calidad de vida laboral	115
Gráfica 9. Alternativas para promover y premiar el trabajo en equipo	118

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
<b>Anexo A. Aspectos metodológicos de la encuesta</b>	<b>146</b>
<b>Anexo B. Cuadro Evaluación del Desempeño</b>	<b>150</b>
<b>Anexo C. Programación actividades de Bienestar Social</b>	<b>151</b>
<b>Anexo D. Formato 1: autoevaluación y diagnóstico</b>	<b>152</b>
<b>Anexo E. Formato 2: fijación de metas e indicadores</b>	<b>154</b>
<b>Anexo F. Formato 3: evaluación final y cumplimiento de metas</b>	<b>155</b>
<b>Anexo G. Plan Nacional de Formación y Capacitación PNFC</b>	<b>156</b>
<b>Anexo H. Cuantificación capacitaciones por niveles IDSN</b>	<b>158</b>
<b>Anexo I. Programación Plan Institucional Formación y Capacitación</b>	<b>160</b>
<b>Anexo J. Algunas Entidades Capacitadoras</b>	<b>164</b>
<b>Anexo K. Cuestionario evaluación capacitaciones</b>	<b>165</b>
<b>Anexo L. Cuestionario evaluación Programa Reinducción</b>	<b>166</b>

## **RESUMEN**

El Instituto Departamental de Salud de Nariño (IDSN) es una Entidad Pública, vinculada al Sistema General de Seguridad Social en Salud y al Ministerio de la Protección Social en lo concerniente a las políticas y la planeación del sector salud. Funciona a nivel departamental, para lo cual cuenta con sedes en las localidades de Pasto, Tumaco, Nariño y El Peñol. Cuenta con una planta de personal integrada por 187 funcionarios, de los cuales la mayor concentración, se encuentra en la ciudad de San Juan de Pasto con un total de 97 colaboradores. Es indudable la contribución que realiza la Entidad al bienestar y mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad, sin embargo existe una falencia en cuanto a las políticas de Administración del cliente interno de la Organización. Esto hace necesario que el IDSN aplique el mejoramiento continuo en la gestión de su recurso humano, entendiendo que su satisfacción se logrará gracias a la promoción del desarrollo, capacidad, motivación y participación activa con reconocimientos reales de sus funcionarios, mecanismos interdependientes entre sí por medio del procedimiento de evaluación del desempeño.

En este motivo radica la importancia del Plan de Mejoramiento del Talento Humano de la Entidad, el cual se orienta hacia la concertación de objetivos, estrategias y actividades a desarrollar, relacionadas con el fortalecimiento de los sistemas de evaluación del desempeño, capacitación (reinducción) y estímulos, como componentes fundamentales para el incremento de la productividad laboral de la Institución; la propuesta se dirige a los funcionarios de la ciudad de Pasto, los cuales conforman el universo de la investigación.

Un aspecto importante que se ha tenido en cuenta para la elaboración de este proyecto, es la alineación entre las directrices del Departamento Administrativo de la Función Pública expuestas dentro del marco de referencia y la implementación de los principios de Gestión de Calidad para la elaboración del mismo. La investigación parte de un diagnóstico organizacional, apoyado en un estudio estadístico y en herramientas administrativas como lo son matrices e indicadores de gestión, facilitando la identificación de fortalezas y debilidades del Talento Humano de la Entidad y posibilitando la formulación de un plan operativo a seguir, en el cual se clarifican las estrategias a desarrollar con el fin de mejorar la productividad y la optimización de los recursos.

## **ABSTRACT**

The Departmental Institute of Health of Nariño (IDSN) it is a Entity it Publishes, linked to the General System of Social Security in Health and to the Ministry of the Social Protection in the concerning thing to the politicians and the planning of the sector health. It works at departmental level, for that which has headquarters in the towns of Pasto, Tumaco, Nariño and The Peñol. It has personnel's plant integrated by 187 officials, of those which the biggest concentration, is in the city of San Juan of Pasto with a total of 97 collaborators. It is certain the contribution that carries out the Entity to the well-being and improvement of the quality of life of the community, however a weakness exists as for the politicians of the internal client's of the Organization Administration. This makes necessary that the IDSN applies the continuous improvement in the administration of its human resource, understanding that its satisfaction will be achieved thanks to the promotion of the development, capacity, motivation and active participation with its officials' real recognitions, interdependent mechanisms to each other by means of the procedure of evaluation of the acting.

In this reason the importance of the Plan of Improvement of the Human Talent of the Entity resides, which is guided toward the agreement of objectives, strategies and activities to develop, related with the invigoration of the systems of evaluation of the acting, training (readaptation) and stimuli, as fundamental components for the increment of the labor productivity of the Institution; the proposal goes to the officials of the city of Pasto, which conform the universe of the investigation.

An important aspect that has been kept in mind for the elaboration of this project is the alignment among the guidelines of the Administrative Department of the Public Function exposed inside the reference mark and the implementation of the principles of Administration of Quality for the elaboration of the same one. The investigation leaves of an organizational diagnosis, supported in a statistical study and in administrative tools as they are it main and administration indicators, facilitating the identification of strengths and weaknesses of the Human Talent of the Entity and facilitating the formulation of an operative plan to continue, in which the strategies are clarified to develop with the purpose of improving the productivity and the optimization of the resources.

## INTRODUCCIÓN

El éxito de una Empresa depende de la manera como sus empleados la asumen, es decir, como perciben el clima organizacional de la misma. Por lo general, el Talento Humano valora el clima laboral como adecuado, cálido o positivo, cuando este permite y ofrece posibilidades para su desarrollo personal y profesional, fortaleciendo su desempeño, y aportando estabilidad e integración entre sus actividades en la Organización y sus necesidades personales. En este sentido, un Plan de Mejoramiento del Recurso Humano de la Institución, promueve el desarrollo, la motivación y la participación de los colaboradores, lo cual se verá reflejado en el incremento de su productividad y en el fortalecimiento del clima organizacional de la Entidad; este tipo de propuesta, debe abordarse de manera integral, fortaleciendo las capacidades, destrezas, conocimientos y competencias de los funcionarios y de la misma forma, satisfaciendo sus necesidades personales.

El proceso de Administrar personas se tiene que construir sobre la base del conocimiento de lo que motiva al personal. Desde este punto de vista, es necesario proporcionar a los funcionarios la oportunidad de satisfacer sus necesidades, como resultado de tener un desempeño productivo dentro de la Organización. La elaboración de un Plan de Mejoramiento del Capital Intelectual, permite el conocimiento de sus necesidades prioritarias a satisfacer en cuanto a capacitaciones, reinducción y estímulos y por lo tanto posibilita el establecimiento de objetivos y estrategias que promuevan su desarrollo y su desempeño.

Además, la realización del Talento Humano depende del perfeccionamiento de sus potenciales y del desarrollo de su integridad personal, social y cultural. En este sentido, la propuesta que se plantea en este proyecto, rebasa los límites de los puestos de trabajo de los colaboradores, para hacerlos mas útiles a sí mismos, a la Entidad y a la Sociedad.

En la actualidad, las Empresas consideran el desarrollo y bienestar de su personal como una parte de su inversión estratégica, al igual que la infraestructura y la tecnología y la ubican como un componente vital en la construcción de su competitividad. A pesar de contar con grandes presupuestos, buenas intenciones y necesidades reales, un Plan de Mejoramiento del Talento Humano, no logra resultados duraderos, si no cuenta con una planificación adecuada de sus objetivos y con un efectivo control de las estrategias a implementar.

## **1. DEFINICION DEL TEMA DE ESTUDIO**

### **1.1 TITULO DEL TEMA**

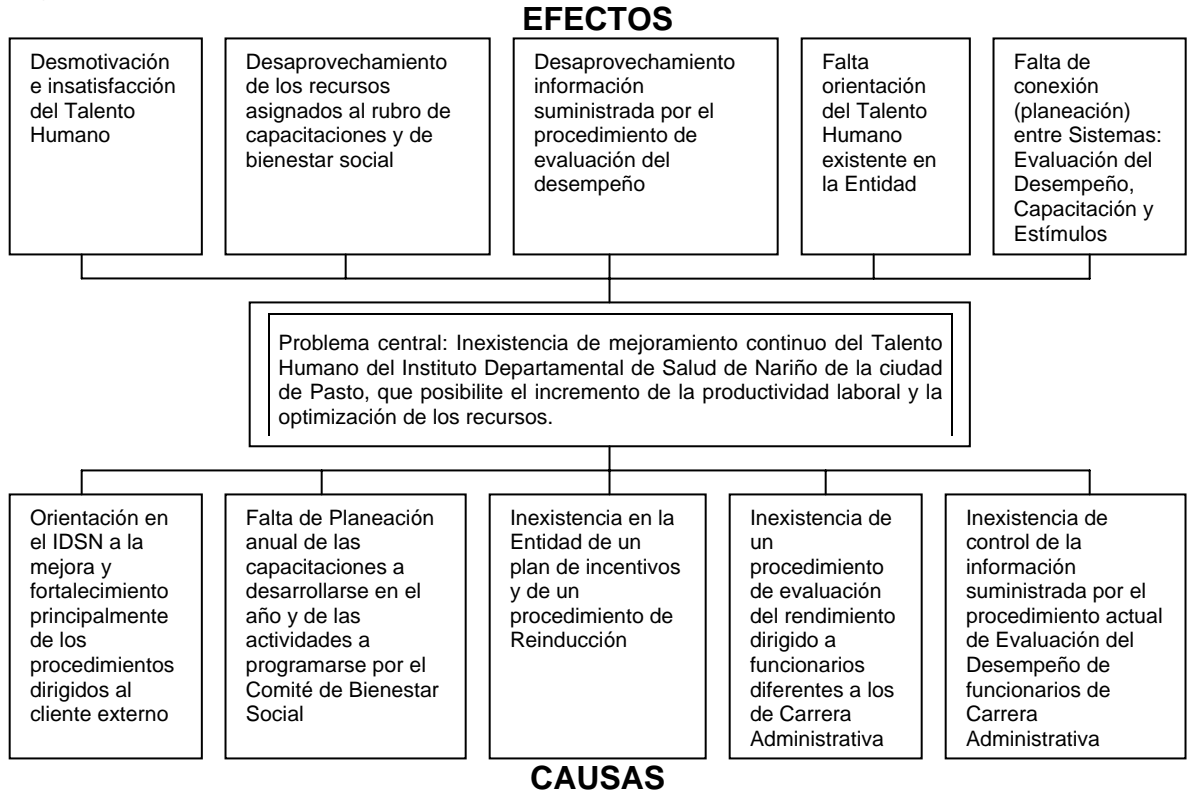
PRIMERA APROXIMACIÓN A UN PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD DE NARIÑO SEDE PASTO, CON ÉNFASIS EN EL TALENTO HUMANO, AÑO 2006.

### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la actualidad, el fortalecimiento de la productividad laboral se convierte en una estrategia competitiva para las Organizaciones, debido a los constantes cambios del entorno, que exige a las empresas la adaptación a nuevas realidades en menores espacios de tiempo y que por ende exige un compromiso mayor de los empleados en el marco de la Cultura Institucional.

En este sentido, el Instituto Departamental de Salud de Nariño enmarca su funcionamiento bajo los principios del Sistema de Gestión de Calidad, haciendo un especial énfasis en el mejoramiento de los servicios que presta la Institución, pero olvidando implementar políticas tendientes a fortalecer la productividad y el rendimiento de su recurso humano. Existe en la Institución un proceso de evaluación del desempeño, dirigido únicamente a los funcionarios de Carrera Administrativa, desligado totalmente de los demás procedimientos de la Administración del Talento Humano de la Entidad y que no cumple a cabalidad con los objetivos establecidos por ley, razón por la cual el impulso al desarrollo del Talento Humano en cuanto a capacitaciones, se ha implementado a través de informaciones, comunicaciones y ciertas capacitaciones en forma individual, es decir, desarrolladas por áreas de la Organización cuando existe la necesidad y no con una previa planeación global de las mismas, no existe un procedimiento de reinducción del personal y además, aunque existe un Comité de Bienestar Social que desarrolla ciertas actividades en beneficio de los funcionarios, se puede identificar la inexistencia en el Instituto de un Plan de estímulos e incentivos definido; todo esto se evidencia en la falta de motivación de algunos funcionarios al realizar sus labores, en el desaprovechamiento de los recursos asignados al rubro de capacitaciones y de bienestar social y de la información suministrada por el procedimiento de evaluación del desempeño, en la falta orientación del Talento Humano existente en la Entidad y en la obstaculización de la planeación de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, en cuanto a la mutua retroalimentación que debe existir entre sus Sistemas de Evaluación del Desempeño, Estímulos y Capacitación. Esta situación se clarifica de manera más concreta en la siguiente ilustración:

Figura 1. Árbol de problemas



Fuente: esta investigación.

Las circunstancias anteriores pueden llevar al Instituto a desaprovechar las oportunidades que brinda el medio y las fortalezas con que cuenta, en relación con los recursos de que dispone, especialmente en cuanto al Talento Humano, desaprovechando las competencias, habilidades e innovación del personal, lo que se verá reflejado en su bajo rendimiento y que podrá originar falta de rapidez de adaptación y anticipación de la Entidad a los cambios del entorno, desgaste del clima organizacional y disminución de su eficiencia, eficacia y productividad.

Es por este motivo, que se hace necesaria la elaboración de un Plan de Mejoramiento para los funcionarios del Instituto, en el cual se pueda identificar las necesidades y requerimientos del Talento Humano de la Entidad, en cuanto a Capacitaciones, Reinducción, Evaluación del Desempeño y Estímulos, permitiendo establecer estrategias con el fin de contribuir no solo al reforzamiento y desarrollo de las competencias individuales de los funcionarios, a su participación y motivación, factores que se verán reflejados en la optimización de su rendimiento en la realización de sus actividades y funciones, e incremento de la productividad y competitividad de la Institución, sino que también dará cumplimiento a las normas que regulan la función pública en este aspecto.



### **1.3 DELIMITACIÓN TEMA DE ESTUDIO**

El Plan de Mejoramiento del Talento Humano de la Entidad, para el año 2006, se dirigirá a los funcionarios de planta del Instituto Departamental de Salud de Nariño de la ciudad de San Juan de Pasto, que interactúan en las diferentes áreas de la Organización.

### **1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es el Plan de Mejoramiento del Talento Humano del Instituto Departamental de Salud de Nariño sede Pasto, para el año 2006, que posibilite el incremento de la productividad laboral y la optimización de los recursos?

### **1.5 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ❖ ¿Cómo podría redireccionarse la orientación estratégica de recursos humanos del Instituto Departamental de Salud de Nariño?
- ❖ ¿De qué manera podría fortalecerse y controlarse el Sistema de Evaluación del Desempeño del Talento Humano, del Instituto Departamental de Salud de Nariño de la ciudad de Pasto?
- ❖ ¿De qué manera podría planearse un Sistema de Capacitaciones para el Talento Humano del Instituto Departamental de Salud de Nariño?
- ❖ ¿Cómo se puede fortalecer el Sistema de Estímulos al Talento Humano de la Entidad?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Formular un Plan de Mejoramiento del Talento Humano, del Instituto Departamental de Salud de Nariño sede Pasto, para el año 2006, con el fin de contribuir al incremento de la productividad laboral y a la optimización de los recursos.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ❖ Mejorar el sistema de Administración del Talento Humano del Instituto Departamental de Salud de Nariño, con énfasis en el desempeño.
- ❖ Fortalecer y controlar el Sistema de Evaluación del Desempeño del Talento Humano de la Entidad.
- ❖ Planear un Sistema de Capacitaciones para el Talento Humano del Instituto Departamental de Salud de Nariño de la ciudad de Pasto.
- ❖ Fortalecer el Sistema de Estímulos al Talento Humano de la Institución.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

El estudio propuesto busca identificar las fortalezas y debilidades del Talento Humano del IDSN, en cuanto a evaluación del desempeño, capacitación, reinducción y estímulos con el fin de formular una Plan de Mejoramiento del mismo, como parte de un Sistema Administrativo de Personal eficaz, que proporcione condiciones laborales retadoras para los funcionarios, promoviendo el mejoramiento de su productividad laboral, capacidad, motivación y participación activa con reconocimientos reales.

Para comprender las necesidades del personal, es necesario tener en cuenta la evaluación del desempeño, la cual ayuda a identificar las brechas entre los comportamientos deseados y los existentes, los cuales a menudo se convierten en los objetivos de los sistemas de formación y de estímulos. La falta de interacción entre estos procesos limita la productividad del personal, razón por lo cual, la formulación de este proyecto se convierte en una herramienta fundamental para contribuir a un adecuado rendimiento del Talento Humano. Esta propuesta necesita complementarse con las políticas establecidas en la Institución, con el fin de integrar los esfuerzos con la estrategia empresarial.

Con relación a la Institución, alinear la Evaluación del Desempeño con los Sistemas de Capacitación y Estímulos ayudará a la Entidad a clarificar las opciones presupuestarias en el campo del desarrollo del Talento Humano, proporcionando una guía para determinar cuanto dinero invertirá en esta área. También permitirá establecer un marco de trabajo para evaluar hasta que punto la actividad de evaluación ha alcanzado sus objetivos, es decir, identificando el grado en que se ha producido un resultado efectivo, teniendo en cuenta el costo del mismo y proveerá los mecanismos necesarios para alcanzar los objetivos de la Organización, favoreciendo el compromiso de los colaboradores con la Entidad, a través de su participación e interacción en el diseño y la puesta en práctica de actividades para el mejoramiento de su productividad.

Además, este estudio contribuirá a la consolidación del Sistema de Gestión de la Calidad que se desarrolla en la Entidad desde el año 2001, como una herramienta para dirigir y evaluar el desempeño Institucional, en términos de calidad y satisfacción social, enmarcándose en planes estratégicos y de desarrollo. La Administración de Calidad que se aplica en el Instituto, permite mejorar el desempeño de los funcionarios fomentando la calidad y la satisfacción de sus necesidades. Para que el mejoramiento sea constante, la Entidad y sus colaboradores deben aprender continuamente y reforzar y hacer los cambios necesarios en los distintos sistemas, incluyendo los de Administración de personal.

Personalmente, este proyecto permite a la autora del mismo, cumplir con el plan de trabajo fijado para el desarrollo de su pasantía, en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del IDSN, como opción de grado para optar por el título de Administradora de Empresas, además de permitirle profundizar los conocimientos relacionados con la Administración del Talento Humano.

Por lo tanto la formulación del Plan de Mejoramiento del Talento Humano del Instituto Departamental de Salud de Nariño, en la ciudad de Pasto para el año 2006, es una necesidad prioritaria que no se ha satisfecho hasta el momento y cuya realización beneficiará a la Institución, a su Talento Humano y a la autora de este estudio.

## 4. MARCO DE REFERENCIA

### 4.1 MARCO LEGAL

- **Código Sustantivo del Trabajo:** el aspecto de mayor influencia en el comportamiento del Talento Humano de la Organización, lo constituye la aplicación de los aspectos legales, sobre los cuales debe fundamentarse la política de Administración de Personal que se maneja en la Institución; de acuerdo al Código Sustantivo del Trabajo, en referencia a los servidores públicos se establece lo siguiente: “Las relaciones individuales de trabajo entre la administración pública y los servidores del estado, no se rigen por este código, sino por los estatutos especiales que posteriormente se dicten”.<sup>1</sup> En el caso del IDSN, la normatividad que enmarca su política de administración de personal, es dictaminada por el Departamento Administrativo de la Función Pública y por la Comisión Nacional del Servicio.
- **Ley 489 del 29 de Diciembre de 1998:** En esta ley se dictan normas, disposiciones, principios y reglas generales sobre la organización y funcionamiento de las Entidades del Orden Nacional. Cabe resaltar que se establece un gran impulso al mejoramiento continuo de la Entidades y al de sus servidores públicos, a través de la definición dentro de sus capítulos de un Sistema de Desarrollo Administrativo dirigido a las Instituciones públicas, el cual establece políticas, estrategias, metodologías, técnicas y mecanismos para la gestión y manejo óptimo de los recursos de la Institución, fundamentándose en las políticas de desarrollo administrativo y en el Plan Nacional de Formación y Capacitación, formulados por el Departamento Administrativo de la Función Pública.
- **Decreto 2740 de Diciembre 20 de 2001:** Por medio de este decreto se adoptan las políticas de desarrollo administrativo, reglamentándose el capítulo cuarto de la Ley 489 de 1998 en lo referente al Sistema de Desarrollo Administrativo. El Desarrollo Administrativo es un proceso de mejoramiento permanente y planeado para la buena gestión y uso de los recursos y del talento humano en los organismos y entidades de la Administración Pública, para lo cual es necesario tener en cuenta unas líneas estratégicas de política establecidas por el Departamento Administrativo de la Función Pública, con el fin de concretar en los planes de desarrollo administrativo las orientaciones generales de las políticas de desarrollo administrativo y del Plan Nacional de Formación y Capacitación. El Plan de Desarrollo Administrativo es un instrumento en el que se determinan los programas, proyectos, acciones, actividades e indicadores para el mejoramiento de la gestión de las entidades,

---

<sup>1</sup> Código Sustantivo del Trabajo. Artículo 4º. Servidores Públicos. P. 5

obedeciendo a criterios de integralidad que generen mejores alternativas de carácter organizacional e involucren orientaciones concretas para el mejoramiento de la capacidad administrativa y el desempeño institucional. Se fundamenta en el desarrollo del talento humano estatal, orientándose a desarrollar las habilidades, destrezas y competencias de los servidores públicos, en la descentralización administrativa, en la democratización de la administración pública con el fin de facilitar la integración de los ciudadanos y servidores públicos en el logro de las metas económicas y sociales del país, en la modernización y transparencia en la administración y en los rediseños organizacionales orientándose a diseñar organizaciones flexibles y abiertas al entorno, capaces de aprender y que promuevan la cultura del trabajo en equipo; además, estas organizaciones deben tener capacidad de transformarse, adaptarse y responder en forma ágil a las demandas de la comunidad, que hagan posible la descentralización y la participación de la sociedad civil.

- **Decreto 1567 del 5 de agosto de 1998:** Mediante este decreto se crean el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para los empleados del Estado. El Sistema Nacional de Capacitación, se define como el conjunto coherente de políticas, planes, disposiciones legales, organismos, escuelas de capacitación, dependencias y recursos organizados con el propósito común de generar en las entidades y en los empleados del Estado una mayor capacidad de aprendizaje y de acción, en función de lograr la eficiencia y la eficacia de la Administración. Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes. La capacitación se concibe como un proceso complementario de la planeación de la Entidad, por lo cual debe consultarla y orientar sus propios objetivos en función de los propósitos institucionales; debe contribuir al desarrollo del potencial de los empleados en su sentir, pensar y actuar, articulando el aprendizaje individual con el aprendizaje en equipo y con el aprendizaje organizacional. Además se plantea la necesidad, de que los planes institucionales de cada Entidad incluyan obligatoriamente programas de inducción y de reinducción, los cuales se definen como procesos de formación y capacitación dirigidos a facilitar y a fortalecer la integración del empleado a la cultura organizacional, a desarrollar en éste habilidades gerenciales y de servicio público y a suministrarle información necesaria para el mejor conocimiento de la función pública y de la Entidad.

Otro aspecto que se trata en este decreto es el Sistema Nacional de Estímulos, el cual está conformado por el conjunto de políticas, planes, entidades, disposiciones legales y programas que interactúan con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción, desarrollo y bienestar de los empleados

del Estado en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados Institucionales. Se pondrá en funcionamiento a través de los Programas de Bienestar Social y de los Programas de Incentivos que formulen y ejecuten las entidades, los cuales se organizarán anualmente. Los programas de bienestar social deben orientarse a la creación, mantenimiento y mejora de las condiciones que favorecen el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia, y de la misma manera propiciando condiciones en el ambiente de trabajo que favorezcan el desarrollo de la creatividad, la identidad, la participación y la seguridad laboral de los empleados de la Entidad, así como la eficacia, la eficiencia y la efectividad en su desempeño; por su parte, los programas de incentivos, deberán orientarse a crear condiciones favorables al desarrollo del trabajo para que el desempeño laboral cumpla con los objetivos previstos y al reconocimiento de los resultados en niveles de excelencia. Los programas de incentivos dirigidos a crear condiciones favorables al buen desempeño se desarrollarán a través de proyectos de calidad de vida laboral (Bienestar Social). Y los programas de incentivos que buscan reconocer el desempeño en niveles de excelencia se estructurarán a través de planes de incentivos; estos planes podrán ser pecuniarios y no pecuniarios. Los planes de incentivos pecuniarios estarán constituidos por reconocimientos económicos que se asignarán a los mejores equipos de trabajo de cada Entidad pública, mientras que los planes de incentivos no pecuniarios estarán conformados por un conjunto de programas flexibles dirigidos a reconocer individuos o equipos de trabajo por su desempeño productivo en niveles de excelencia. También se establece la necesidad de que las entidades públicas apropien anualmente, en sus respectivos presupuestos, los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de las obligaciones emanadas de los programas de bienestar social o incentivos que se adopten.

- **Ley 909 del 23 de septiembre de 2004:** En esta ley se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. La función pública se desarrolla teniendo en cuenta los principios constitucionales de igualdad, mérito, moralidad, eficacia, economía, imparcialidad, transparencia, celeridad y publicidad. Hacen parte de la función pública los siguientes empleos:
  - Empleos públicos de carrera.
  - Empleos públicos de libre nombramiento y remoción.
  - Empleos de período fijo.
  - Empleos temporales.

Esta ley impulsa la profesionalización de los recursos humanos, buscando la consolidación del principio de mérito y la calidad en la prestación del servicio público a los ciudadanos. Las unidades de personal de las Entidades tienen la obligación de elaborar los planes estratégicos de recursos humanos, diseñar y

administrar los programas de formación y capacitación, de acuerdo con lo previsto en la ley y en el Plan Nacional de Formación y Capacitación, organizar y administrar un registro sistematizado de los recursos humanos de su Entidad, que permita la formulación de programas internos y facilite la toma de decisiones, e implantar el sistema de evaluación del desempeño en el interior de la Institución. También establece la obligatoriedad de que exista una Comisión de Personal. Plantea a la capacitación y la formación de los empleados públicos como el medio que promueve el desarrollo de las capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales de los funcionarios, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional, de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de los servicios. De igual manera, con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales, las entidades deberán implementar programas de bienestar e incentivos, de acuerdo con las normas vigentes. Finalmente, respecto al desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa, expone que los resultados de las evaluaciones deberán tenerse en cuenta para adquirir los derechos de carrera, ascender en la carrera, conceder becas o comisiones de estudio, otorgar incentivos económicos o de otro tipo, planificar la capacitación y la formación y determinar la permanencia en el servicio.

- **Decreto 1227 del 21 de abril de 2005:** Este decreto reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998, anteriormente expuestos y de vital importancia para la realización de esta investigación. Establece que los planes de capacitación de las entidades públicas deben responder a estudios técnicos, que identifiquen necesidades y requerimientos de las áreas de trabajo y de los empleados para desarrollar los planes anuales institucionales y las competencias laborales en niveles de excelencia. Entre otros aspectos, establece que las entidades deberán organizar programas de estímulos con el fin de motivar el desempeño eficaz y el compromiso de sus empleados. Los estímulos se implementarán a través de programas de bienestar social, ofreciendo a todos los empleados y sus familias programas deportivos, recreativos y vacacionales, programas artísticos y culturales, programas de promoción y prevención de la salud, capacitación informal en artes y artesanías u otras modalidades y promoción de programas de vivienda ofrecidos por los Entes respectivos, presentando ante dichos organismos las necesidades de vivienda de los empleados, más no podrán destinarse recursos dentro de los programas de bienestar para la realización de obras de infraestructura y adquisición de bienes inmuebles; la financiación de la educación formal hará



parte de los programas de bienestar social. Los planes de incentivos, enmarcados dentro de los planes de bienestar social, tienen por objeto otorgar reconocimientos por el buen desempeño, propiciando así una cultura de trabajo orientada a la calidad y productividad bajo un esquema de mayor compromiso con los objetivos de las entidades, el cual debe ser adoptado anualmente por el jefe de cada Entidad, señalando en él los incentivos no pecuniarios y pecuniarios. Para otorgar los incentivos, el nivel de excelencia de los empleados se establecerá con base en la calificación definitiva resultante de la evaluación del desempeño laboral y el de los equipos de trabajo se determinará con base en la evaluación de los resultados del trabajo en equipo; de la calidad del mismo y de sus efectos en el mejoramiento del servicio; de la eficiencia con que se haya realizado su labor y de su funcionamiento como equipo de trabajo. Para llevar a cabo el Plan de Incentivos para los equipos de trabajo, las entidades podrán elegir una de las siguientes alternativas: convocar a las diferentes dependencias o áreas de trabajo de la Entidad para que postulen proyectos institucionales desarrollados por equipos de trabajo, concluidos en el año inmediatamente anterior, o establecer para el año siguiente, áreas estratégicas de trabajo fundamentadas en la planeación institucional para ser desarrolladas por equipos de trabajo a través de proyectos previamente inscritos, bajo las condiciones y parámetros que se establezcan en el procedimiento de la Entidad.

## **4.2 MARCO TEÓRICO**

De acuerdo al Departamento Administrativo de la Función Pública, las Entidades para poder alcanzar sus objetivos organizacionales, necesitan desarrollar procesos administrativos interdependientes entre sí, que incidan directamente en el rendimiento del personal, tales como: la capacitación, los programas de compensación e incentivos, los programas de bienestar social, los esquemas motivacionales y la evaluación del desempeño.

Todos estos factores giran en torno a la productividad, orientándose a un mismo fin como lo es el de favorecer el desarrollo de la Institución y de cada funcionario. Se debe hacer un especial hincapié en la Evaluación del Desempeño, como el elemento dinamizador entre estos procesos de la Administración del Talento Humano, estableciendo una mutua retroalimentación entre los mismos: “Toda Organización necesita saber quienes son los más destacados, quiénes requerirán más adiestramiento y quienes no están contribuyendo a la productividad y a los propósitos de la misma”.<sup>2</sup>

El objetivo general de la Evaluación del Desempeño se orienta hacia el estudio y el análisis de las fortalezas y debilidades de los funcionarios en sus respectivos puestos de trabajo, brindando como herramienta de gestión “información para:

---

<sup>2</sup> Departamento Administrativo de la Función Pública. Evaluación del Desempeño. P. 16

- Determinar la promoción o ascensos de los empleados.
- Formular programas de capacitación.
- Otorgar becas o comisiones de estudio, y conceder estímulos a los empleados.
- Formular programas de bienestar social”.<sup>3</sup>

Si se quiere emplear la Evaluación del Desempeño como un instrumento apropiado para el desarrollo del Talento Humano, es necesario tener en cuenta los siguientes postulados de la Administración:

- ❖ **Arquitectura de la Organización:** permite encontrar dificultades y facilidades del proceso de Evaluación, estudiando aspectos organizacionales como son la estructura, el manual de funciones y el sentido de pertenencia hacia la Institución, y la simultánea proyección de propuestas, correctivos y reflexiones.
- ❖ **Planeación:** implica la identificación de la orientación estratégica de la Entidad y su grado de conocimiento por parte de los colaboradores. Plantea la importancia de formular planes estratégicos, de desarrollo o cualquiera fuese su denominación, de acuerdo a las prioridades y objetivos establecidos. “Cada persona tiene que verse reflejada dentro de los planes de la Entidad, este es el proceso de partida de un proceso de Evaluación del Desempeño”.<sup>4</sup>
- ❖ **Reinducción y Capacitación:** estos conceptos son determinantes en la marcha del Talento Humano. “La Reinducción es el acompañamiento periódico de los colaboradores, comunicándoles a tiempo las decisiones, actualizaciones o entrenamiento de temas relacionados con el cargo. La capacitación es la retroalimentación necesaria para que cada empleado pueda crecer y desarrollarse; debe enfocarse al mejoramiento de habilidades, destrezas y debilidades detectadas para el desempeño de los cargos”.<sup>5</sup>
- ❖ **Producción:** el rendimiento y el aporte de los funcionarios debe examinarse en la realización y cumplimiento de los objetivos acordados, los cuales constituyen la palanca de desarrollo de la Organización.
- ❖ **Tecnología:** las entidades no pueden ser indiferentes a los cambios en las comunicaciones y en los sistemas de información. Por lo tanto, “la búsqueda para mejorar las herramientas de trabajo debe ser una constante y formará parte integral del desarrollo de toda Organización”.<sup>6</sup>
- ❖ **Compromiso:** implica comprometerse con principios y valores personales, lo cual deberá ser observado, exaltado y reconocido, sirviendo de ejemplo para los demás.

---

<sup>3</sup> Departamento Administrativo de la Función Pública. Evaluación del Desempeño. P. 27

<sup>4</sup> Ibid. P. 18

<sup>5</sup> Ibid. P. 19

<sup>6</sup> Ibid. P. 20

Por lo tanto “la Evaluación del Desempeño evalúa la medida en que la Organización se convierte en Gestora de la Calidad Humana, mediante la creación de condiciones que permitan a sus integrantes adquirir altos niveles de motivación (querer hacer) y entrenamiento (poder hacer)”.<sup>7</sup>

En este concepto se define la importancia que tiene la Evaluación del Desempeño como una de las herramientas integradora entre los sistemas de Capacitación y Estímulos, teniendo en cuenta que cualquier esfuerzo para lograr mayor productividad se verá limitado en sus resultados si no existe motivación y participación activa de los integrantes de la Organización.

Finalmente, se debe mencionar que “la Evaluación del Desempeño laboral se realiza a través de tres áreas: la productividad, la administración del personal y la conducta laboral”.<sup>8</sup> De esta manera, este proceso además de evaluar la productividad individual y colectiva del Talento Humano de la Entidad, también permite identificar factores del entorno que rodea al personal, que pueden estar interfiriendo en su rendimiento y que pueden ser consecuencias de la política de Administración del Recurso Humano que se maneja en la Institución.

#### **4.3 MARCO CONCEPTUAL**

- ❖ **Evaluación del Desempeño.** La evaluación del desempeño implica comparar el desempeño real de cada empleado con su rendimiento deseado. Es clave en el desarrollo de los empleados y en su productividad, ya que provee a los colaboradores la retroinformación sobre su desempeño en el puesto, conduciendo a mayor claridad en cuanto a las expectativas de la organización y dirigiendo con más efectividad las habilidades y los esfuerzos del empleado. Según la ley 909 del 23 de septiembre de 2004, sus resultados deberán tenerse en cuenta para adquirir los derechos de carrera, oportunidades de ascensos y de becas o comisiones de estudio, el otorgamiento de incentivos económicos o de otro tipo, la planificación de la capacitación y la formación y para determinar la permanencia en el servicio.
- ❖ **Productividad.** Relación existente entre la efectividad con la que se cumplen los objetivos de la Entidad en cada puesto de trabajo y la optimización con que se manejan los recursos en el transcurso de ese mismo cumplimiento.
- ❖ **Administración de personal.** Métodos, acciones y procedimientos para conducir, dirigir y potenciar a las personas que conforman el grupo de trabajo. Es un sistema constituido por la planeación, organización, control y dirección de las actividades necesarias para crear las condiciones en las cuales los

---

<sup>7</sup> Departamento Administrativo de la Función Pública. Evaluación del Desempeño. P.50

<sup>8</sup> Ibid. P. 45

funcionarios desarrollen su máximo potencial, logrando el desarrollo integral de las personas a través de la productividad laboral.

- ❖ **Conducta laboral.** Comportamientos, habilidades, actitudes y estrategias orientadas hacia el cumplimiento de la misión, políticas y objetivos institucionales. Estas conductas además de las características personales, están reguladas por parámetros institucionales y son influenciadas por el estilo de dirección ejercido por el encargado (jefe) de mantener los niveles de motivación de los colaboradores.
- ❖ **Normas ISO 9000.** Constituyen una familia para asistir a las Organizaciones hacia la consecución de la Calidad y Efectividad en sus operaciones y servicios. Sus principales planteamientos son los siguientes:
  - ☑ NTC - ISO 9000: esta norma describe y especifica los fundamentos y terminología empleada en los Sistemas de Gestión de la Calidad, implementados eficazmente en las Organizaciones con el fin de conducirlos a una mejora continua en su desempeño. “Plantea ocho principios de gestión de la calidad, los cuales constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de normas ISO 9000.”
    - a) Enfoque al cliente: las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfaciendo sus requisitos y esforzándose por exceder sus expectativas.
    - b) Liderazgo: los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización, creando condiciones que permitan al personal involucrarse para la consecución de los objetivos.
    - c) Participación del personal: el personal es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades se han usadas para el beneficio de la organización.
    - d) Enfoque basado en procesos: un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
    - e) Enfoque de sistema para la gestión: identificar, entender, y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
    - f) Mejora continua: la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
    - g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos la información.
    - h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación

mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor”.<sup>9</sup>

- ☑ NTC - ISO 9001: se centra en la “eficacia” del Sistema de Gestión de Calidad, para dar cumplimiento a los requisitos del cliente. Un término importante al que se hace referencia en esta norma es el de la planificación, el cual permite planear los cambios en el sistema de Gestión de Calidad con el fin de mantener la integridad del mismo. Establece especificaciones con respecto a la calidad de los Recursos Humanos, los cuales deben ser competentes para la prestación efectiva de los servicios; la competencia debe basarse en educación, formación, habilidades y experiencia apropiada para lo cual la Institución tiene la obligación de proporcionar a su Talento Humano los mecanismos ya sea de formación o de otras acciones que satisfagan sus necesidades.
  
- ☑ NTC - ISO 9004: proporciona orientación para la mejora continua del desempeño y de la “eficiencia” global de la Organización, así como de su eficacia, tomando en consideración dentro de los objetivos relativos a la satisfacción del cliente y a la calidad del servicio, la satisfacción de las partes interesadas y el desempeño de la Organización. Incluye dentro de las responsabilidades de la Dirección la de crear un ambiente que promueva la participación activa y el desarrollo del personal. En su capítulo sobre medición y seguimiento, postula la necesidad de crear métodos para medir el desempeño de la Entidad, con respecto al cumplimiento de los objetivos planificados, entre los que se incluyen las “Auditorías Internas”, como uno de los mecanismos más eficaces y eficientes para identificar las áreas de mejora del desempeño del sistema de Gestión de Calidad, constituyéndose como herramientas de gestión para la evaluación, independientemente de cualquier proceso o actividad; es importante la toma de acciones de mejora como respuesta a los resultados de las auditorías internas. Con respecto al personal de la organización se deben realizar las siguientes mediciones: recabar la opinión del personal en relación con la manera en la cual la Organización satisface sus necesidades y expectativas y evaluar el desempeño individual y colectivo y su contribución a los resultados de la Empresa.

Esta norma también plantea la influencia positiva que tiene un adecuado ambiente de trabajo en la motivación, satisfacción y desempeño del personal. Dentro de los factores que promueven un ambiente positivo, se mencionan la metodología del trabajo creativo y las oportunidades de aumentar la participación activa que resalte el potencial del recurso humano. La información es otro aspecto de vital importancia que debe

---

<sup>9</sup> ICONTEC. Compendio de Normas Técnicas de Calidad – Sistemas Integrados de Gestión.

transformarse en conocimientos, que permitan cumplir las estrategias y objetivos de la Entidad.

- ❖ **Reinducción del Personal.** Según el Decreto 1567 del 5 de agosto de 1998, Capítulo II Art. 7º, el Programa de Reinducción está dirigido a reorientar la integración del empleado a la cultura organizacional, en virtud de los cambios producidos en cualquiera de los asuntos a los cuales se refieren sus objetivos. Se impartirán a todos los empleados por lo menos cada dos años, o antes, en el momento en que se produzcan dichos cambios, e incluirán obligatoriamente un proceso de actualización acerca de las normas sobre inhabilidades e incompatibilidades y de las que regulan la moral Administrativa.
- ❖ **Capacitación.** Según el Decreto 1567 del 5 de agosto de 1998, Artículo 4º, el cual es vital para la elaboración de este estudio, se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral. Esta definición comprende los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa.
- ❖ **Sistema de Estímulos.** Según el Decreto 1567 del 5 de agosto de 1998 Artículo 13, el Sistema de Estímulos se define como el conjunto interrelacionado y coherente de políticas, planes, entidades, disposiciones legales y programas de bienestar e incentivos que interactúan con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción, desarrollo y bienestar de los empleados del Estado en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales.
- ❖ **Motivación.** Es la disposición que tiene el Talento Humano de una Organización, para desarrollar altos niveles de esfuerzo, orientados al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales, condicionada por la habilidad de satisfacer necesidades individuales, es decir, la motivación proporciona energía, dirige y mantiene el comportamiento humano. Entre mejor entiendan los administradores el comportamiento de los miembros de la Organización, mejor capacitados estarán para influir en ese comportamiento, conduciéndolos a incrementar su desempeño laboral, y por ende la productividad de la Empresa. Los modelos de motivación implican la comprensión de las necesidades humanas.

- ❖ **Liderazgo.** Para que una empresa produzca resultados, el Administrador debe desempeñar funciones activadoras; entre estas sobresalen el Liderazgo y el empleo adecuado de incentivos, para obtener motivación. Es decir, el Liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer, el líder debe orientar los objetivos de las personas hacia sus propios objetivos, pero satisfaciendo las necesidades personales de los colaboradores.
  
- ❖ **Planeación.** Es el proceso que se sigue para determinar cómo la organización puede llegar, hacia donde se pretende, permitiendo determinar en forma exacta lo que la Organización hará para alcanzar sus objetivos, teniendo en cuenta las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, es decir, combinando la capacidad empresarial y las oportunidades del ambiente. El propósito de la planeación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional, estableciendo un esfuerzo coordinado dentro de la Organización.

## **5. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **5.1 TIPO DE ESTUDIO**

El tipo de estudio que se aplica en el proyecto es de carácter descriptivo – analítico, el cual posibilita el conocimiento, análisis e interpretación de las características y componentes, del entorno que rodea al Talento Humano del Instituto Departamental de Salud de Nariño de la ciudad de Pasto, facilitando de esta manera la identificación de fortalezas y debilidades y posibilitando la formulación de las estrategias contempladas dentro del plan operativo que se desarrolla en esta propuesta.

### **5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

El método que se implementa en este estudio es de tipo inductivo - deductivo, el cual posibilita llevar un análisis ordenado, coherente y lógico de los elementos involucrados en el Diagnóstico Organizacional del IDSN, partiendo de premisas verdaderas que enmarcan el problema de investigación, tales como la falta de motivación del personal, el desaprovechamiento de recursos presupuestales y de la información suministrada por el procedimiento de evaluación del desempeño, la falta orientación del Talento Humano y la inexistencia de retroalimentación entre los Sistemas de Evaluación del Desempeño, Estímulos y Capacitación, para llegar a la conclusión general de formular un Plan de mejoramiento del Talento Humano; de la misma manera permite que a partir del Marco Teórico, se planteen los objetivos sobre los cuales se desarrolla la investigación en general.

### **5.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

❖ **Fuentes primarias.** Para la elaboración de este estudio se recolectó información en forma directa, suministrada por la observación general del medio y por la realización de una encuesta (ver anexo A), que permitió conocer las debilidades y fortalezas del Talento Humano de la Institución, y las falencias evidenciadas en los sistemas de evaluación del desempeño, capacitación y estímulos, como parte vital para el mejoramiento de la productividad y del rendimiento del Personal de la Entidad, obteniendo datos con alto nivel de precisión. También se emplearon entrevistas abiertas no estructuradas con los funcionarios de planta de la ciudad de Pasto, especialmente en relación a la propuesta del plan motivacional, proporcionando un alto nivel de confianza sobre el tema de estudio.



- ❖ **Fuentes secundarias.** En esta investigación se procedió al análisis de información en libros Administrativos, relacionadas con el tema de estudio, así como la consulta de trabajos existentes sobre Planes de Mejoramiento de Recursos Humanos, de Programas de capacitación, reinducción evaluación del rendimiento y estímulos desarrollados por otros autores, y de folletos - guías suministrados por la Escuela Superior de Administración Pública ESAP. Además, fue vital recurrir a la consulta de legislación vigente, aplicable al tema de estudio, teniendo en cuenta que se trata de una Institución pública que debe regirse por parámetros legales, y finalmente se requirió la consulta de hojas de vida de los funcionarios y de información en medio magnético y documentos proporcionados por la Institución.

#### 5.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La aplicación de las técnicas anteriormente descritas para recolectar la información, tanto primaria como secundaria, requieren de un adecuado procedimiento de análisis, que permitan su clasificación, recuento y ordenación, obteniendo información certera y confiable, además de posibilitar la elaboración de cuadros, tablas, ilustraciones y representaciones gráficas sobre los datos obtenidos.

#### 5.5 DEFINICIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Como ya se había mencionado anteriormente, en la delimitación del tema de investigación (punto 1.3), este proyecto se dirige a los funcionarios de planta del Instituto Departamental de Salud de Nariño de la ciudad de San Juan de Pasto, los cuales se detallan a continuación según su modalidad de vinculación:

INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD DE NARIÑO  
DOMICILIO PRINCIPAL: PASTO – NARIÑO (NIT: 891.280.001- 0)

Tabla 1. Definición tamaño de la muestra

UBICACIÓN GEOGRÁFICA	MODALIDAD DE VINCULACIÓN	NÚMERO
PASTO	Inscritos en Carrera Administrativa.	57
PASTO	Libre Nombramiento y Remoción.	13
PASTO	Nombramiento Provisional.	27
<b>TOTAL</b>		<b>97</b>

Fuente: nómina IDSN

Debido a que la población objeto de estudio no es extensa, no resulta demasiado costoso, tardado e incómodo obtener la información necesaria de toda la población, razón por la cual no se hace necesaria la determinación de una muestra que proporcione las características de la población. Por lo tanto se toma a la población total, es decir a los 97 funcionarios de planta de la Entidad de la ciudad de Pasto, como objeto de estudio.

## 5.6 PLAN DE TRABAJO METODOLÓGICO

Tabla 2. Plan de trabajo Metodológico

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDADES	INSTRUMENTO RECOLECCIÓN INFORMACIÓN	INFORMACIÓN NECESARIA	FUENTE DE INFORMACIÓN	RECURSOS	RESPONSABLES
<p>❖ Elaboración de un Diagnóstico Organizacional del IDSN, en cuanto a algunos factores que inciden en la productividad laboral.</p>	<p>Levantamiento, descripción y análisis de información del microentorno del IDSN, en cuanto a los factores que inciden en la productividad laboral del Talento Humano de la ciudad de Pasto.</p> <p>Identificación del funcionamiento de los sistemas de Evaluación del Desempeño, Capacitación (Reinducción), y Estímulos de la Entidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análisis de Información escrita y en medio magnético.</li> <li>▪ Observación.</li> <li>▪ Encuesta.</li> <li>▪ Matriz M.E.F.I</li> <li>▪ Indicadores de Gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reseña Histórica.</li> <li>▪ Servicios IDSN.</li> <li>▪ Organigrama.</li> <li>▪ Sistema Gestión de Calidad.</li> <li>▪ Plataforma Estratégica.</li> <li>▪ Plan Estratégico Institucional 2004-2007.</li> <li>▪ Recursos de la Entidad.</li> <li>▪ Procedimientos de Capacitación (Reinducción), y Estímulos de la Oficina de Recursos Humanos.</li> <li>▪ Rubros de inversiones IDSN 2005</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Funcionarios</li> <li>▪ Manual de Calidad</li> <li>▪ Página Web e Intranet IDSN</li> <li>▪ Cartilla Calidad</li> <li>▪ Sistema Compartida</li> <li>▪ Nómina Funcionarios</li> <li>▪ Hojas de vida</li> <li>▪ Actas Comité Bienestar Social</li> <li>▪ Oficinas de Recursos Humanos y Presupuesto IDSN</li> <li>▪ Planeación IDSN</li> <li>▪ Sistemas IDSN</li> <li>▪ Libros varios</li> <li>▪ Estado de Resultados y Balance General IDSN 2005</li> </ul>	<p><b>Tecnológicos:</b> Computador Internet</p> <p><b>Humanos:</b> Colaboradores IDSN</p> <p><b>Financieros:</b> Papelería, transporte e impresión \$300.000</p>	<p>Egresada FACEA</p> <p>Jefe Recursos Humanos</p> <p>Coordinador Proceso Gestión de Calidad</p> <p>Jefe Presupuesto</p> <p>Profesional Oficina Sistemas</p>

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDADES	INSTRUMENTO RECOLECCIÓN INFORMACIÓN	INFORMACIÓN NECESARIA	FUENTE DE INFORMACIÓN	RECURSOS	RESPONSABLES
❖ Identificar las fortalezas y debilidades del Talento Humano, n cuanto a los sistemas de evaluación del desempeño, capacitación y estímulos del Instituto Departamental de Salud de Nariño, de la ciudad de Pasto.	<p>Establecimiento de fortalezas y debilidades del Talento Humano.</p> <p>Formulación de objetivos y estrategias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz de Fortalezas y Debilidades</li> </ul>	Información suministrada por el Diagnóstico Organizacional	Instituto Departamental de Salud de Nariño	<p><b>Tecnológicos:</b> Computador</p> <p><b>Humanos:</b> Colaboradores IDSN</p> <p><b>Financieros:</b> \$200.000</p>	<p>Egresada FACEA</p> <p>Jefe Recursos Humanos</p>
❖ Formular un Plan Operativo para el mejoramiento del Talento Humano del Instituto Departamental de Salud de Nariño, estableciendo indicadores que posibiliten un adecuado control de las estrategias a desarrollar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formula una propuesta de fortalecimiento del Sistema Evaluación del Desempeño</li> <li>Formulación propuesta de mejoramiento Sistema de Capacitación (Reinducción) Institucional.</li> <li>Propuesta Mejoramiento Sistema de Estímulos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta</li> <li>Observación</li> <li>Entrevistas abiertas no estructuradas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalezas y debilidades del Talento Humano del IDSN</li> <li>Lineamientos para establecer las propuestas correspondientes.</li> <li>Percepción del personal acerca los factores desmotivantes, presentes en la Entidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Funcionarios IDSN.</li> <li>Libros</li> <li>Internet</li> <li>Tesis</li> <li>Departamento Administrativo de la Función Pública – ESAP</li> <li>Marco Legal y Teórico</li> </ul>	<p><b>Tecnológicos:</b> Computador Internet</p> <p><b>Humanos:</b> Colaboradores IDSN</p> <p><b>Financieros:</b> Papelería, transporte e impresión \$500.000</p>	<p>Egresada FACEA</p> <p>Jefe Recursos Humanos</p> <p>Subdirectora Administrativa y Financiera</p> <p>Coordinador Proceso Gestión de Calidad</p>

Fuente: esta Investigación.

## **6. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD DE NARIÑO**

Para realizar el diagnóstico organizacional del Instituto Departamental de Salud de Nariño, se tienen en cuenta algunos factores que inciden en la productividad laboral del Talento Humano de la Entidad. Estos factores son los siguientes: reseña histórica, arquitectura organizacional, servicios de la Institución, niveles jerárquicos, plataforma estratégica, planeación estratégica, clima laboral, recursos físicos, tecnológicos, financieros y humanos, calidad, estructura organizacional, indicadores de gestión y procesos y procedimientos de Administración del capital intelectual relacionados con el tema de estudio.

### **6.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA ENTIDAD**

Mediante el Decreto 401 de Julio 15 de 1993 de la Gobernación de Nariño, se organiza el Sistema de Salud del Departamento de Nariño y se crea el *INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD DE NARIÑO (IDSN)*, un establecimiento público descentralizado del orden departamental, dotado de personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, con una Junta Directiva, un Director nombrado por el Gobernador del Departamento y una planta de personal. La Entidad se encuentra vinculada al Sistema General de Seguridad Social en Salud y al Ministerio de la Protección Social en lo concerniente a las políticas y la planeación del sector salud, razón por la cual sus funciones se relacionan directamente con la coordinación, integración, asesoría, vigilancia y control de los aspectos técnicos, científicos, administrativos y financieros de la salud en el Departamento.

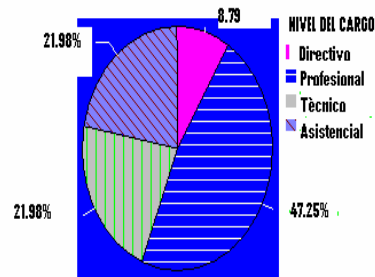
El IDSN está conformado por cuatro Subdirecciones: Seguridad Social, Promoción y Prevención, Programas Especiales, y Administrativa y Financiera; y por cuatro Oficinas dependientes de Dirección: Planeación, Jurídica, Control Interno y Control Interno Disciplinario; sus servicios se enmarcan dentro del funcionamiento de los siguientes programas: Programa de Fortalecimiento de la Direcciones Locales de Salud, Programa de Aumento de Cobertura en Afiliación al Sistema de Seguridad Social en Salud, Programa de Fortalecimiento de Acciones de Promoción de la Salud, Prevención de la Enfermedad y Vigilancia de la Salud Pública, Programa de Reorganización y Fortalecimiento de la Red Pública de Hospitales, Programa de Atención a la Población Pobre y Vulnerable del Departamento de Nariño y de los Eventos No POS y Programa de Fortalecimiento Institucional.

Según la naturaleza general de sus funciones y de las competencias y los requisitos exigidos para su desempeño, los empleos de la Entidad se clasifican en cuatro niveles jerárquicos: Nivel Directivo, Nivel Profesional, Nivel Técnico y Nivel Asistencial. De acuerdo a esta clasificación, en la ciudad de Pasto de los 91

funcionarios (de un total de 97) que tramitaron la encuesta, 8 pertenecen al nivel Directivo representando el 8.79%, 43 pertenecen al nivel Profesional con un 47.25%, y a los niveles Técnico y Asistencial pertenecen 20 funcionarios a cada uno, representando el 21.98% para cada nivel, como se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica 1. Niveles de Cargo IDSN

DISTRIBUCIÓN ENCUESTADOS POR NIVELES DE CARGO



Fuente: esta investigación.

Teniendo en cuenta que las Entidades para crecer, generar rentabilidad y permanecer en el entorno requieren definir su orientación fundamental, el Instituto Departamental de Salud de Nariño, ha definido su plataforma estratégica de la siguiente manera:

- **Misión:** el Instituto Departamental de Salud de Nariño tiene como misión dirigir, coordinar, vigilar y controlar el Sector Salud y el Sistema General de Seguridad Social en Salud en el Departamento de Nariño:
  - Fija las políticas en salud pública y prestación de servicios de salud y formula planes programas y proyectos para el desarrollo del sector y el sistema general de seguridad social en salud. Formula y ejecuta el PAB (Plan de Atención Básica). Dirige el sistema de vigilancia de salud pública. Dirige, organiza y coordina la red pública de prestadores de servicios de salud y Adopta, implementa y coordina el sistema integral de información en salud.
  - Vigila y controla el cumplimiento de la normatividad vigente por parte de los actores del sector.
  - Asesora y da asistencia técnica a los municipios y e Instituciones públicas prestadoras de servicios de salud.

- Gestiona los servicios de salud para la población pobre en lo no cubierto con subsidios a la demanda y ejecuta acciones para la atención en salud de los grupos poblacionales especiales de acuerdo a lo que determine la ley.
- **Visión:** en el año 2007 el Instituto Departamental de Salud de Nariño es un establecimiento público descentralizado del orden departamental, líder en el sector; reconocido por su excelente desempeño, calidez, fiabilidad y por sus acciones orientadas al desarrollo del sector y el Sistema de Seguridad en Salud en el Departamento, en armonía con las disposiciones nacionales y la efectiva contribución al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad. Cuenta con un equipo humano altamente calificado, con alto sentido de pertenencia, dentro de una estructura organizacional por procesos, flexible y dinámica. Es una Entidad fortalecida humana, tecnológica y financieramente.
- **Definición de Principios de Calidad:**

*CALIDAD:* hacemos las cosas bien y oportunamente, fundamentados en el liderazgo con ejemplo, en procesos integrales y mejoramiento continuo.

*HUMANISMO:* servimos de la mejor manera a todas las personas que requieran de nosotros. Creamos un mundo más humano desde y en nuestro lugar de trabajo.

*EFFECTIVIDAD:* nuestras acciones se enmarcan en la mejor utilización de los recursos y obedecen a planes objetivos orientados al mejoramiento de la salud y desarrollo del sector en el Departamento.

*COMPROMISO Y PERTENENCIA:* nosotros somos el Instituto Departamental de Salud, fomentamos el desarrollo personal y el de nuestra Institución.
- **Políticas de Calidad:**
  - Brindar servicios de salud con eficiencia y oportunidad a la población nariñense de acuerdo a sus necesidades y requerimientos propuestos en el Sistema General de Seguridad Social en Salud.
  - Ser competente en su accionar permitiendo el reconocimiento Institucional como una de las mejores en el ámbito nacional y su liderazgo en el Departamento.
  - Cumplir los requisitos normativos y de calidad en todas las acciones desarrolladas.

- Es prioridad el desarrollo y mantenimiento del sistema de información en salud de nuestro Departamento, de ahí su compromiso con una información adecuada, oportuna y confiable.
- Impulsar el crecimiento y desarrollo humano, partiendo de una cultura organizacional en donde se fomenta la pertenencia y el compromiso de cada uno de los funcionarios hacia la Institución.

En el desarrollo de sus funciones, la Dirección asume grandes áreas de actividad que se constituyen en el objeto fundamental de su trabajo. Entre estas grandes áreas tiene gran importancia la formulación de planes, programas y proyectos, función que es conocida como Planeación. Con base a este proceso, en el Instituto Departamental de Salud de Nariño se elaboró un Plan Estratégico 2004 – 2007, en el cual dentro de sus Áreas de Direccionamiento Estratégico, se planteó la necesidad de trabajar en pro del Fortalecimiento Institucional (Programa que desarrolla la Entidad), para lo cual se sugiere entre otras alternativas, la realización de un Subprograma dirigido al Desarrollo Continuo del Talento Humano, el cual hasta la actualidad no se ha implementado a cabalidad. Con el fin de asegurar el cumplimiento de la política de calidad dirigida al impulso del crecimiento y desarrollo del Talento Humano, se formuló el siguiente objetivo adjudicándose la responsabilidad de su cumplimiento a la Oficina de Recursos Humanos: “Gestionar y Administrar el Talento Humano del Instituto Departamental de Salud de Nariño, procurando satisfacer a sus usuarios mediante la oportunidad en la prestación de los servicios; desarrollar las acciones de inducción, capacitación y formación necesarias para garantizar la idoneidad y competencia de los servidores públicos del Instituto Departamental de Salud de Nariño”. Sin embargo en esta política no se tiene en cuenta el impulso motivacional que necesitan los funcionarios para su mayor productividad y desempeño por medio de los estímulos y los incentivos.

En cuanto al clima laboral de la Entidad, se puede evidenciar la existencia de un ambiente participativo, en el cual, a pesar de que las decisiones estratégicas son tomadas por el nivel directivo, los colaboradores tienen la libertad de tomar decisiones dentro de su ámbito de trabajo, en relación con sus funciones; existe una comunicación de tipo descendente, observándose la necesidad de fortalecer los canales existentes, haciéndolos transversales hacia todos los miembros de la Organización. Esta concepción del clima laboral se establece por la autora, basándose en su experiencia en el transcurso de la pasantía.

Con respecto a los recursos con que cuenta la Entidad, se puede observar la existencia de una infraestructura adecuada, que influye positivamente en el ambiente de trabajo en el cual interactúan los funcionarios. Tecnológicamente, cuentan con una aplicación informática EMSIIS (Sistema Integral de Información en Salud), que le permite cumplir a la Institución con sus actividades de Dirección y Control, apoyando los procesos de evaluación y toma de decisiones,

optimizando el desempeño del Talento Humano a través de la utilización del sistema de intranet que posibilita la comunicación entre funcionarios e información desde cualquier punto de la Entidad, además de poseer una página Web que facilita la promoción de los servicios hacia la comunidad, disponiendo de los medios de comunicación (E-Mail, Fax, Teléfono, Radio, Carteleras Informativas, Boletín informativo, entre otros), necesarios para facilitar la eficacia del Sistema de Comunicación. En cuanto a los recursos financieros, el IDSN en el año 2005, manejó recursos estimados en \$ 85.587.278.174 de los cuales:

11.514.243.776 corresponden a funcionamiento.  
74.073.032.398 corresponden a inversiones.

A pesar de que el factor monetario es vital y pareciera el más importante, no es sino a través de las personas que se toman las decisiones sobre los recursos financieros, tecnológicos y físicos de la Entidad. Es el capital humano quien puede multiplicar el recurso financiero a través de sus decisiones. Por lo tanto el verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva a la Organización es su Talento Humano. El Recurso Humano del IDSN, está conformado por los funcionarios de planta de los municipios de Pasto, Tumaco, Nariño y el Peñol y por el personal contratista, que proporciona sus conocimientos en la realización de diversas actividades para la Organización.

Tabla 3. Planta de personal IDSN a septiembre 30 de 2005

<b>UBICACIÓN GEOGRÁFICA</b>	<b>FORMA DE VINCULACIÓN</b>	<b>NÚMERO</b>
PASTO (97)	- Inscritos en Carrera Administrativa	57
	- Libre Nombramiento y Remoción	13
	- Nombramiento Provisional	27
TUMACO (77)	- Inscritos en Carrera Administrativa	55
	- Nombramiento Provisional	22
EL PEÑOL (6)	- Inscrito en Carrera Administrativa	2
	- Nombramiento Provisional	2
	- De Período SSO (Servicio Social Obligatorio)	2
NARIÑO (7)	- Nombramiento Provisional	4
	- De Período SSO (Servicio Social Obligatorio)	3
<b>TOTAL FUNCIONARIOS DE PLANTA</b>		<b>187</b>

Fuente: Nómina IDSN

Como se puede observar, el IDSN está conformado por una planta de personal de 187 funcionarios de los cuales, en la ciudad de Pasto laboran 97 colaboradores; según su modalidad de vinculación, 52 pertenecen a Carrera Administrativa (57,14%), 13 son de Libre Nombramiento y Remoción (14.29%) y 24 son de Nombramiento Provisional (26.37%), como se especifica en el siguiente cuadro:



Tabla 4. Modalidad de vinculación funcionarios sede Pasto (de un total de 91).

<b>MODALIDAD</b>	<b># FUNCIONARIOS</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
Carrera Administrativa	52	57.14
Libre Nombramiento y Remoción	13	14.29
Nombramiento Provisional	24	26.37
Comisión de Servicios	1	1.10
n/r	1	1.10

Fuente: esta investigación.

De acuerdo a la distribución de los funcionarios de la ciudad de Pasto, según las dependencias a las cuales pertenecen, la mayoría (23.71%) corresponden a Dirección (oficinas: Planeación, Jurídica, Despacho de Dirección, Control Interno y Control Interno Disciplinario) y (23.71%) a la Subdirección Administrativa y Financiera (oficinas: Tesorería, Contabilidad, Presupuesto, Recursos Humanos y Apoyo Logístico), las cuales constituyen áreas de apoyo de la Entidad, conforme a la siguiente tabla:

Tabla 5. Distribución de funcionarios por dependencias

<b>DEPENDENCIA</b>	<b># FUNCIONARIOS</b>	<b>PORCENTAJE % (de 97)</b>
Dirección	23	23.71
Subdirección Administrativa y Financiera	23	23.71
Subdirección Seguridad Social en Salud	16	16.49
Subdirección Promoción y Prevención en Salud	20	20.61
Subdirección Programas Especiales	15	15.46

Fuente: esta investigación.

Además, se puede estimar que aproximadamente existen 280 contratistas que prestan su servicio a la Entidad, cifra que se obtuvo de la base de datos de contratos que se lleva en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, cuya factibilidad de contratación nace a partir de las necesidades reportadas por las Subdirecciones u Oficinas en el Plan Operativo Anual (POA), o cuando existe la necesidad del servicio lo cual hace necesario la contratación de personal externo a la Entidad.

Otro aspecto que se debe destacar dentro de este diagnóstico organizacional, es la preocupación de la Administración de la Entidad por su certificación de acuerdo a los principios de calidad establecidos en las normas NTC- ISO 9001:2000 y NTCGP 1000:2004, razón por la cual, existe un interés de la Dirección por el mejoramiento continuo de los procesos que posibilite la consolidación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Institución. En base a este proceso, existe en el IDSN un Manual de Funciones renovado y adaptado según los parámetros establecidos por la normatividad vigente, enmarcándose en el establecimiento de funciones y competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal y de los requerimientos exigidos para el desempeño de los mismos.

Puesto que el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales se constituye en el soporte técnico que justifica y da sentido a la existencia de los cargos, este junto con el diseño del plan de cargos que se elaboró recientemente, posibilita la realización del concurso que proveerá empleos de carrera administrativa que se encuentren en situación de provisionalidad en el Instituto, el se cual realizará en el año 2006.

Con respecto a su estructura, la Entidad ha adoptado un organigrama por procesos, de acuerdo a los principios establecidos en las normas ISO, el cual permite diferenciar los procedimientos que realiza la Entidad de acuerdo a su naturaleza, posibilitando la evaluación, el seguimiento, la medición y el análisis de los mismos con el fin de evaluar su efectividad y facilitar la implementación de las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos, los cuales se agrupan en tres categorías:

- ✓ *Procesos Estratégicos:* son los procesos que impulsan a la Organización en tiempo para lograr alcanzar la visión Institucional. Se encuentran conformados por las políticas, visión, estrategias, planes, proyectos, procesos de Control Interno, las relaciones con el sector y el sistema de información integrada en salud.
- ✓ *Procesos Operativos:* también se denominan misionales; son los que permiten desarrollar las competencias de la Organización con eficiencia y eficacia y son los relacionados con lo siguiente: Vigilancia y control, Red de servicios, Plan de atención básica, Asistencia técnica, Salud población pobre y Laboratorio de salud pública.
- ✓ *Procesos de Soporte:* son aquellos que dan sustento a la Organización, y son transversales a los otros dos niveles de procesos. Están conformados por los procesos y procedimientos Financieros, de Insumos, servicios y mantenimiento, de Gestión del Recurso Humano, Jurídicos y del manejo del Software y Hardware que posee la Entidad.

Dentro de los procesos de soporte, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos centra sus actividades en tres grandes procesos, conformados de la siguiente manera:

- ❖ **Proceso de Gestión del Talento Humano:**
  - ✓ Procedimientos de: Inducción del Talento Humano; Evaluación del Desempeño; Selección del Talento Humano; Liquidación para Fondos; Elaboración de Nómina; Manejo de Archivo; Liquidación de Prestaciones Sociales; Plan Anual de Vacaciones; Control de Entrega de Archivo Personal por Cambio de Funciones o Retiro de la Entidad.

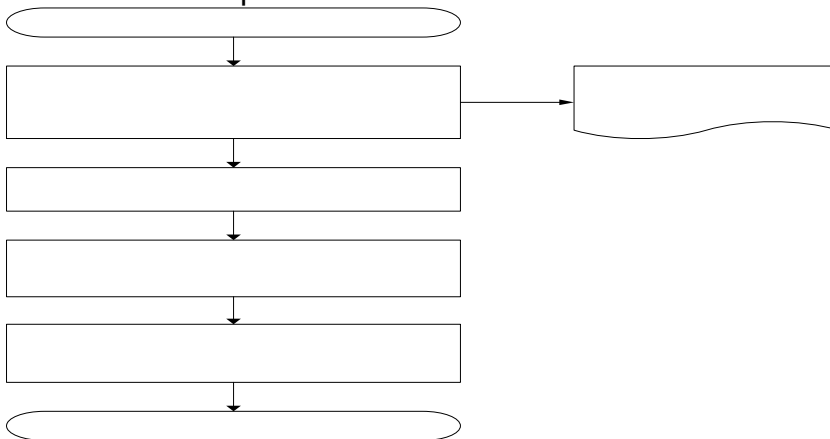
- ❖ Proceso de Atención al Cliente Externo:
  - ✓ Procedimientos de: Aprobación y Renovación de Plazas de Servicio Social Obligatorio SSO, Coordinación SSO, Curso de Inducción, Respuestas a Autoridades Judiciales y Entes de control, Asistencia técnica y Asesoría y Registro e Inscripción de Técnicos y Profesionales de la Salud.
- ❖ Proceso de Bienestar del Talento Humano:
  - ✓ Procedimientos de: Conformación Comisión de Personal; Conformación Comité de Bienestar Social, Plan de Capacitación Institucional (no se aplica), Preparación de Pre-pensionados para su retiro de la Entidad.

Por lo tanto, para la formulación de este proyecto, es necesario analizar la forma como se desarrollan los procedimientos de Evaluación del Desempeño, Reinducción, Capacitación y Estímulos, los cuales como se mencionó en el marco teórico, son fundamentales e interdependientes para el rendimiento y la productividad del Talento Humano de la Entidad.

## 6.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Con respecto al Sistema de Evaluación del Desempeño, existe un procedimiento dirigido a los funcionarios cuya modalidad de vinculación es de Carrera Administrativa, según lo establecido por la ley 909 de 2004, el cual es fundamental para adquirir los derechos de carrera, determinar la permanencia en el servicio, obtener oportunidades de ascensos, de becas o comisiones de estudio, obtener incentivos económicos o de otro tipo, además de ser útil para la planificación la capacitación y la formación. Los pasos que sigue el desarrollo de este procedimiento, se especifican en el siguiente flujograma:

Figura 2. Flujograma evaluación desempeño funcionarios Carrera Administrativa



Fuente: Coordinación Sistema Gestión de Calidad.

Los formularios utilizados en este procedimiento de Evaluación del Desempeño, son diseñados y distribuidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública; como se puede observar, no se especifica el tratamiento que recibe la información suministrada por esta herramienta. Para poder analizar la información suministrada por la última Evaluación del Desempeño, de los funcionarios de carrera administrativa de la ciudad de Pasto, del período comprendido entre marzo de 2004 a febrero 2005, se indagaron los formatos archivados en las hojas de vida de los funcionarios de la Institución, constituyéndose como la única fuente que suministra información al respecto. Se debe tener en cuenta que en el Instituto Departamental de Salud de Nariño, sede Pasto laboran 57 funcionarios pertenecientes a la modalidad de vinculación de Carrera Administrativa, pero que desafortunadamente solo fue posible analizar la información encontrada en 28 hojas de vida, lo cual muestra claramente la falta de control existente en este procedimiento (ver anexo B). La información obtenida de este análisis será utilizada posteriormente, en el desarrollo de las estrategias formuladas en este plan.

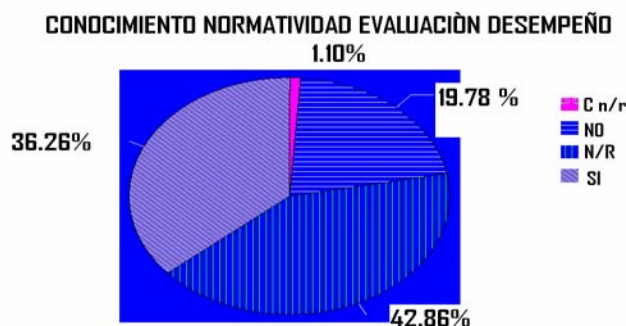
De acuerdo a la información suministrada por la encuesta, del total de funcionarios pertenecientes a Carrera Administrativa de la ciudad de Pasto, el 36.26% (33 funcionarios) piensan que si conocen la normatividad relacionada con la Evaluación de Desempeño, mientras que el 19.78% (18 funcionarios) opinan que desconocen esta normatividad, como se muestra en la siguiente tabla y gráfica:

Tabla 6. Conocimiento normas evaluación del desempeño.

CONOCE LA NORMA	# FUNCIONARIOS	PORCENTAJE %
Es de Carrera Administrativa y no responde	1	1.10
No	18	19.78
n/r (otras modalidades de vinculación)	39	42.86
Si	33	36.26

Fuente: esta investigación.

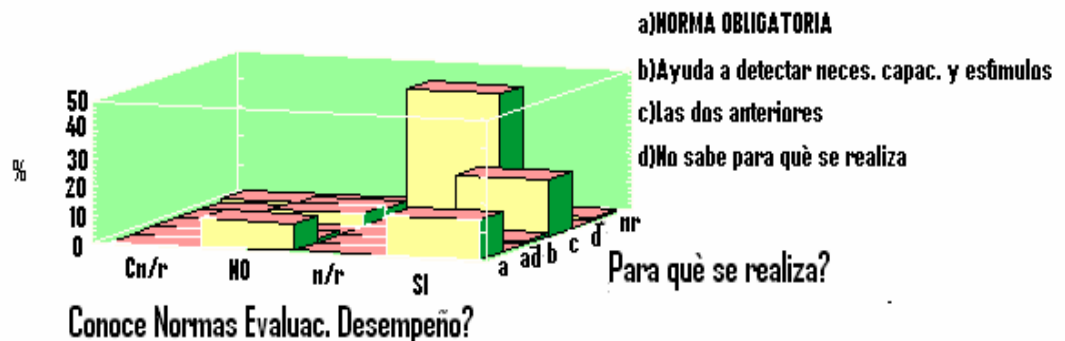
Gráfica 2. Conocimiento normatividad evaluación desempeño



Fuente: esta investigación.

Sin embargo aunque la mayoría de los funcionarios de Carrera Administrativa afirman conocer la normatividad de evaluación del desempeño, solo el 19.78% de los mismos conocen que aparte de ser una norma, ayuda a detectar sus necesidades laborales en cuanto a capacitaciones y estímulos y el 14.29% solo considera que es una norma obligatoria. De los funcionarios que desconocen la normatividad relacionada con la Evaluación del Desempeño, la mayoría (9.89%) consideran que se realiza solo por ser una norma obligatoria establecida por el Gobierno. Esta relación se puede observar en la siguiente gráfica:

Gráfica 3. Conocimiento normas Evaluación Desempeño – fines de la misma.



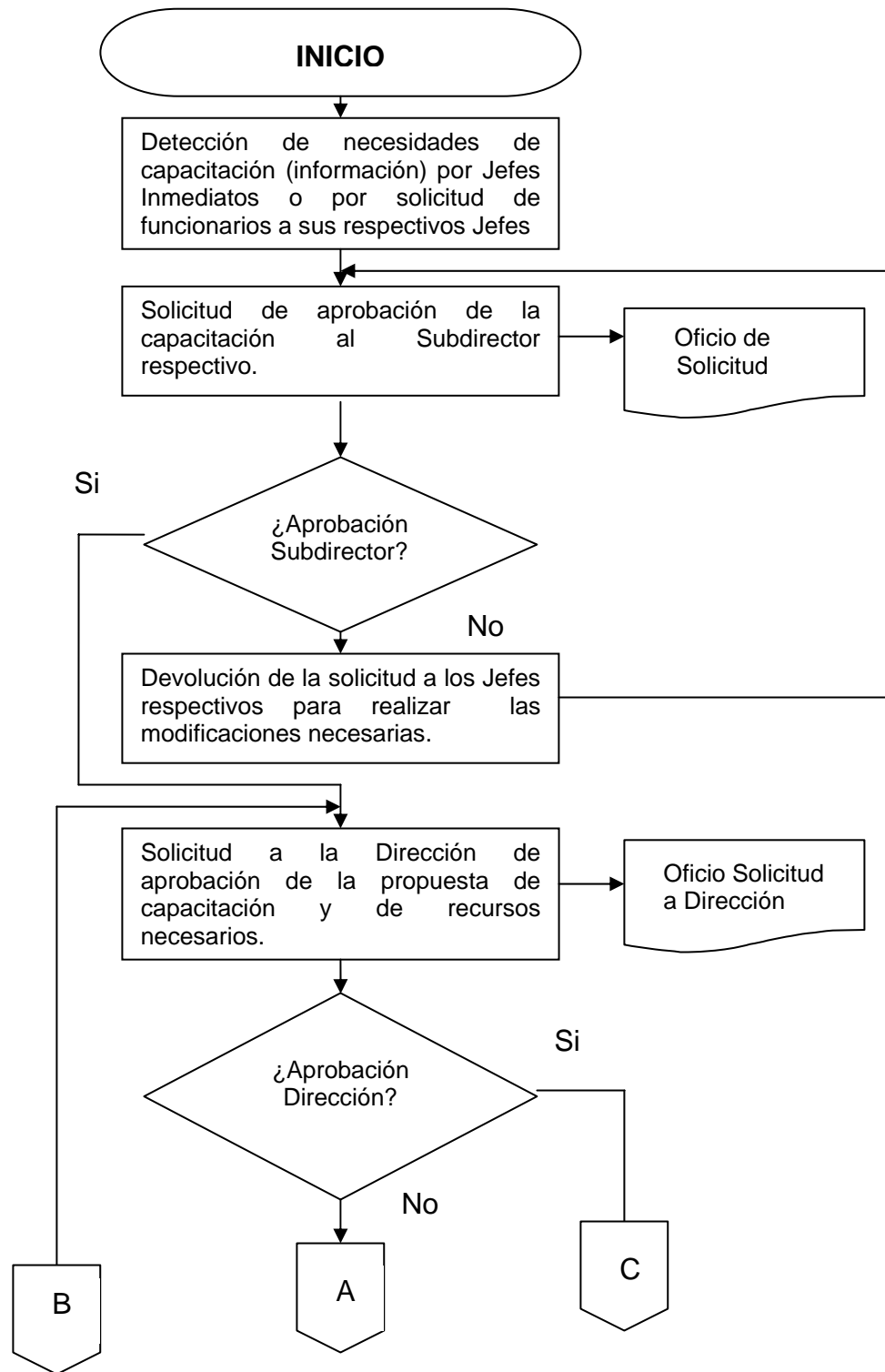
Fuente: esta investigación.

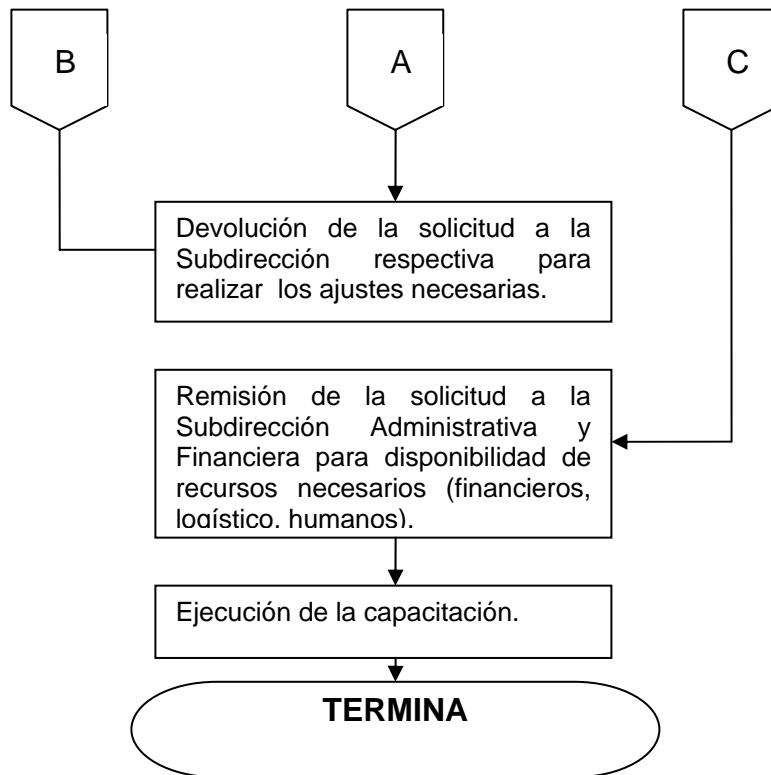
La evaluación del rendimiento de los funcionarios cuya modalidad de vinculación es diferente a Carrera Administrativa (Nombramiento Provisional y Libre Nombramiento y Remoción), no se ha estructurado como un procedimiento contemplado dentro de los procesos que maneja la Oficina de Recursos Humanos y que desafortunadamente al no ser aplicado, ha contribuido a la desmotivación de este Talento Humano, quienes sienten que no cuentan con los mismos derechos de los funcionarios de Carrera Administrativa.

### 6.3 CAPACITACIÓN Y REINDUCCIÓN

En el Instituto Departamental de Salud de Nariño, no existe una planificación adecuada, de las necesidades de capacitación detectadas en el desempeño de los funcionarios, las cuales principalmente constituyen informaciones o capacitaciones informales, generadas en las áreas de trabajo cuando se da la necesidad, como se muestra en el siguiente flujograma:

Figura 3. Flujograma funcionamiento real del procedimiento de capacitación.

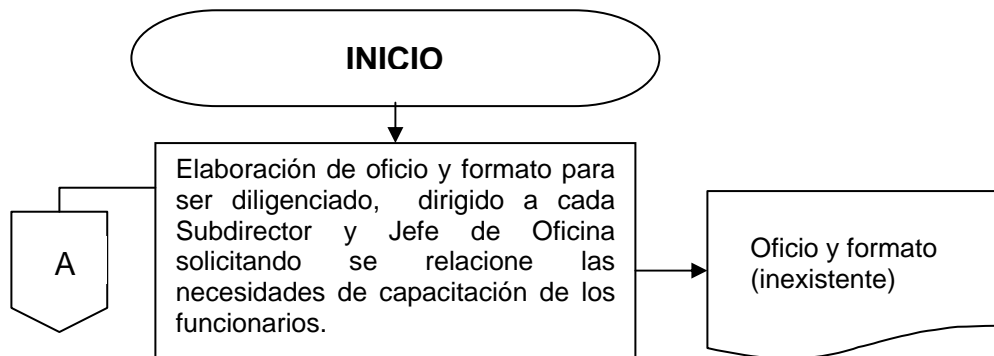


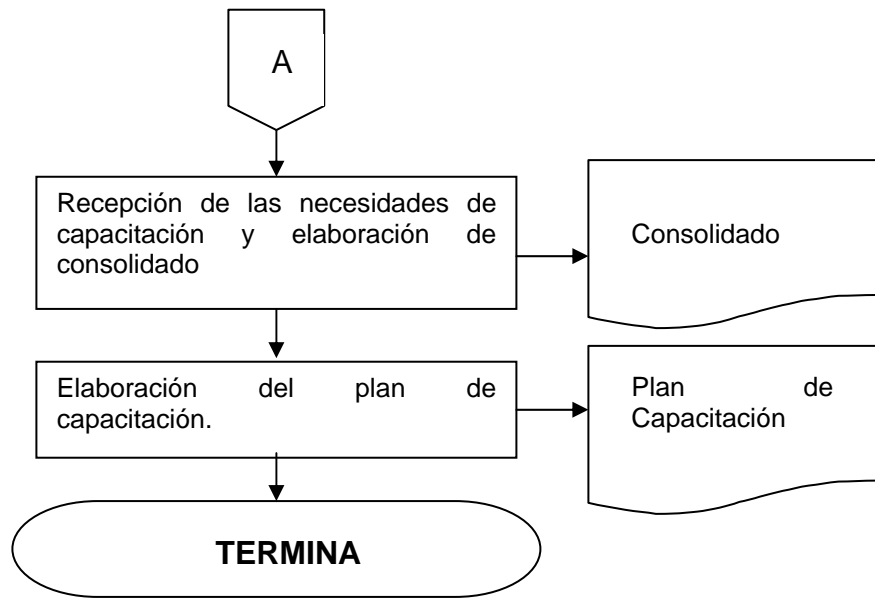


Fuente: esta investigación.

Sin embargo, se debe mencionar la formulación existente en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, de un procedimiento de capacitaciones, el cual necesita ser mejorado y ajustado a los parámetros establecidos por la normatividad y por los lineamientos que señala la norma técnica de calidad, con el fin de que sea puesto en practica, ya que hasta la fecha no se ejecuta como tal, además de ser desconocido por el personal encargado de la Coordinación del Sistema de Gestión de Calidad que se adelanta en la Entidad. Este procedimiento indica lo siguiente:

Figura 4. Flujograma procedimiento de capacitación existente



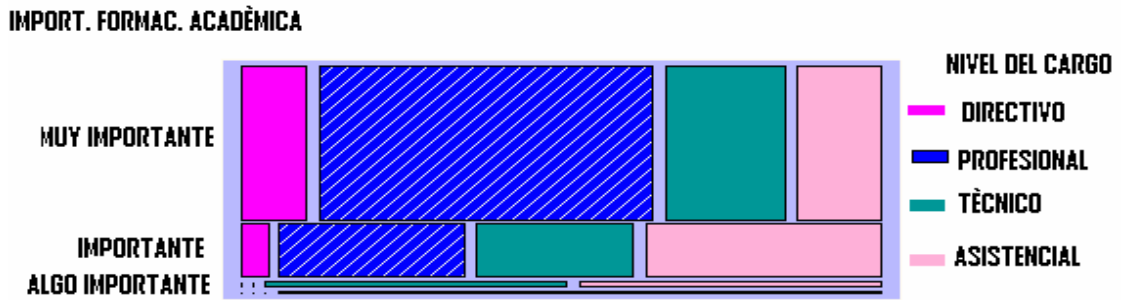


Fuente: esta investigación.

Como se puede observar, este procedimiento necesita ser especificado con el fin de clarificar los pasos a seguir en la elaboración del Plan de Capacitaciones Institucional, teniendo en cuenta los lineamientos dictaminados por el Departamento Administrativo de la Función Pública y de la ESAP para la elaboración del mismo y los criterios establecidos por la Evaluación del Desempeño. Otro aspecto destacable dentro de este procedimiento, es la existencia de una base de datos de capacitaciones que hasta el momento solo proporciona información del total de capacitaciones realizadas en la Entidad, pero en la que no se especifica la orientación de estas hacia el cliente interno o externo de la Organización, razón por la cual se encuentra en una fase de mejoramiento. La mayoría de los funcionarios de la Entidad, pertenecientes a todos los niveles, en cuanto a su capacitación, son conscientes de la importancia que tiene la formación académica formal para las funciones que realizan, lo cual se pudo corroborar en la encuesta, en la cual se estableció que para la mayoría de colaboradores de los niveles Directivo, Profesional y Técnico su formación académica es considerada como muy importante representando promedios respectivos de 7.69% (7/8), 39.56% (36/43) y 14.29% (13/20), mientras que en el nivel asistencial la apreciación sobre su formación académica formal se considera entre muy importante e importante, con el 9.89% cada opción. Esta relación se muestra en la siguiente gráfica:



Gráfica 4. Nivel del Cargo – Importancia Formación Académica Formal

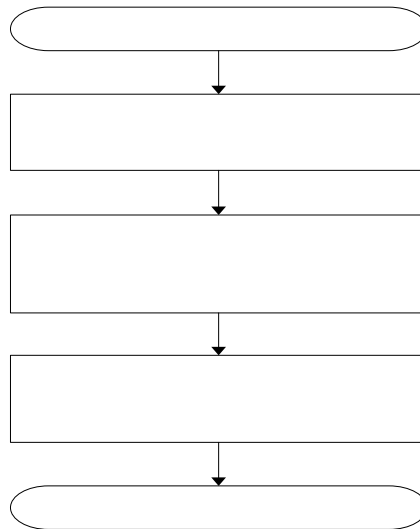


Fuente: esta investigación.

En vista de la importancia que tiene la formación académica para los funcionarios, estos manifestaron que sus necesidades de capacitación actuales necesitan fundamentarse en conocimientos (31.87%) más que en información (1%), la cual es la modalidad con la cual se realizan la mayoría de estas actividades en el IDSN.

Teniendo en cuenta el Decreto 1227 del 21 de abril de 2005, las Entidades Públicas obligatoriamente deben incluir programas de Inducción y de Reinducción, los cuales se deben desarrollar dentro del Sistema de Capacitación, con el fin de facilitar y fortalecer el aprendizaje y desarrollo de los funcionarios públicos. Asumiendo la importancia que tiene el facilitarle a los nuevos colaboradores, la información que permita lograr su identificación con la Organización, el IDSN cuenta con un procedimiento de Inducción definido de la siguiente manera:

Figura 5. Flujograma procedimiento de Inducción.

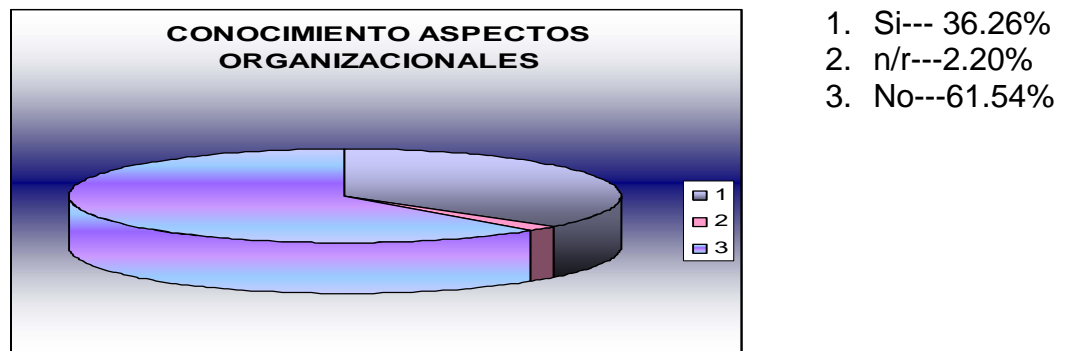


Fuente: Coordinación Sistema Gestión de Calidad.

Este procedimiento se aplica a cabalidad al nuevo Talento Humano que ingresa en la Entidad y es objeto de mejoramiento en la Institución, razón por la cual, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos en conjunto con Salud Ocupacional se encuentran trabajando en el mismo. Su aplicación se realiza posteriormente de la práctica del procedimiento de Selección del Talento Humano.

Por otra parte, el programa de Reinducción de los funcionarios de la Entidad, el cual facilita la reorientación del Talento Humano dentro de la Organización, se convierte en una falencia existente en el Sistema de Capacitaciones del Instituto Departamental de Salud de Nariño, puesto que no se ha establecido un procedimiento como tal y por lo tanto no se han desarrollado actividades relacionadas con el fortalecimiento de la integración del empleado a la cultura organizacional, en virtud de los cambios producidos en la misma. Cuando se encuestó a los funcionarios acerca de su conocimiento sobre los aspectos organizacionales de la Entidad, el 36.26% (33 funcionarios), opinan que conocen con claridad todos estos aspectos, mientras que el 61.54% (56 funcionarios) creen que es conveniente realizar una reinducción sobre los mismos, como se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica 5. Conocimiento aspectos organizacionales



Fuente: esta investigación.

Por lo tanto, de esta manera se confirma la necesidad que existe en la Entidad de formular un programa de Reinducción del Talento Humano.

A continuación se establecen algunos indicadores del comportamiento de la variable capacitación (reinducción) en el IDSN, tomando como base valores financieros tomados del Estado de Resultados y del Balance General del IDSN a 30 de diciembre de 2005 y los datos procesados en la base de datos de eventos de capacitación, en la cual se encontró información del año 2004 y del periodo comprendido entre enero - agosto del año 2005.

- ❖ Número de Capacitaciones realizadas periodo enero – agosto 2005 = 15  
Número de Reinducciones realizadas en el año 2005= 0 (cero).

- ❖ Total inversiones IDSN 2005 = \$9.642.278 (miles)  
 Total rubro inversiones destinado a capacitaciones 2005 = \$30.000.000  
 =0000.3% de inversiones totales.  
 Recursos invertidos en capacitaciones a septiembre 2005= \$12.516.720  
 Recursos invertidos en capacitaciones a 30 de diciembre 2005 = \$25.000.000  
 (83.3% del total del rubro de capacitaciones)
- ❖ Promedio inversión por capacitación = Total recursos invertidos en capacitaciones a septiembre 2005 / No. Capacitaciones realizadas periodo enero - agosto 30 año 2005 = \$12.516.720 / 15 = \$834.448
- ❖ Relación Capacitaciones enero – agosto 2004 / capacitaciones enero - agosto 2005 = 60 / 15 = 4
- ❖ a) Factor de empleados capacitados = Empleados capacitados / Head-count  
 b) Costo de capacitación por empleado = Costo de capacitación / Personal capacitado (Nota: no existe un registro que permita establecer el número de colaboradores capacitados en cada evento realizado).

Se puede analizar que al comparar los años 2004 y 2005 con respecto a los periodos comprendidos entre los meses enero – agosto, las capacitaciones realizadas en el año 2004 equivalen a 4 veces más de las que se ejecutaron en el año 2005; el promedio de inversión por capacitación es de \$834.448 del total del rubro de capacitaciones (\$30.000.000), el cual corresponde al 0000.3% de las inversiones totales que maneja la Entidad, lo cual indica una cifra de menor valor que necesita de mayor inversión por parte de la Administración, pero que a pesar de esto, al ejecutarse solo el 83.3% del mismo, resalta la necesidad de optimizar la utilización de estos recursos enfocándolos al mejoramiento del desempeño y de la productividad de los funcionarios. Todos estos indicadores evidencian la falta de planificación que existe con respecto a las capacitaciones e indican la necesidad de establecer mecanismos que faciliten el registro y control de estas actividades. Con respecto a la Reinducción, no se establecen actividades tendientes a satisfacer los objetivos de este procedimiento, por ser inexistente en la Entidad.

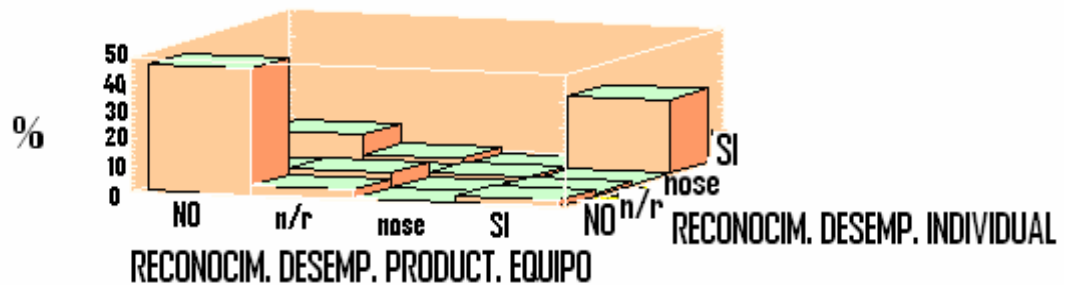
#### **6.4 ESTÍMULOS**

Con respecto al Sistema de Estímulos, las entidades públicas están en la obligación de organizar anualmente para sus empleados programas de Bienestar Social e Incentivos, como mecanismos que promuevan el mejoramiento del rendimiento de los colaboradores. Una debilidad de la Entidad en este sentido es la inexistencia de un Plan de Incentivos, lo cual desmotiva al personal y se convierte en una necesidad latente a satisfacer. El único incentivo existente en la Institución es de carácter no pecuniario, el cual lo constituyen las oportunidades de encargos para los funcionarios de Carrera Administrativa y cuyas implicaciones

económicas se registran como novedades en la elaboración de la nómina de la Institución.

Por medio de la encuesta se pudo determinar que la mayoría de los funcionarios (47.25%) consideran como inexistente tanto el reconocimiento al buen desempeño individual como el reconocimiento por los logros alcanzados en equipo, mientras que el 25.47% opinan que además de existir reconocimiento al buen desempeño individual, también existe reconocimiento al desempeño productivo en equipo; se observa una inclinación hacia la existencia de mayor reconocimiento individual que grupal, lo cual fue afirmado por el 9.85% de los encuestados.

Gráfica 6. Reconocimiento Desempeño Individual –Desempeño en Equipo

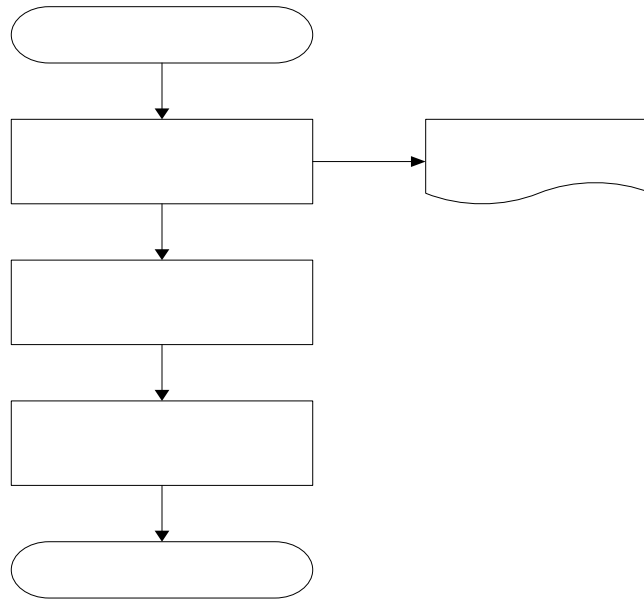


Fuente: esta investigación.

En cuanto al mecanismo que se maneja como herramienta de sanción en la Entidad, existe un procedimiento disciplinario contemplado dentro de las funciones que realizan las Oficinas de Control Interno y de Control Interno Disciplinario y que según la gravedad de la falta, ameritan la participación de la Procuraduría General de la Nación para el seguimiento de la investigación.

El segundo componente del Sistema de Estímulos está constituido, por las actividades relacionadas con el Bienestar Social de los Funcionarios y sus familias, razón por la cual en el IDSN existe un Comité conformado por la Directora, la Subdirectora Administrativa y Financiera, el Jefe de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y dos representantes de los trabajadores; El procedimiento mediante el cual se realiza la conformación de este Comité es el siguiente:

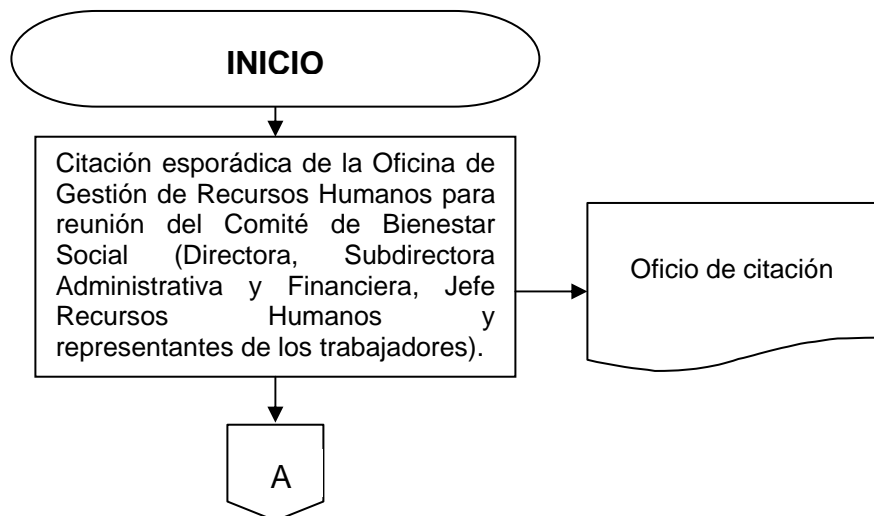
Figura 6. Flujograma procedimiento Conformación Comité de Bienestar Social

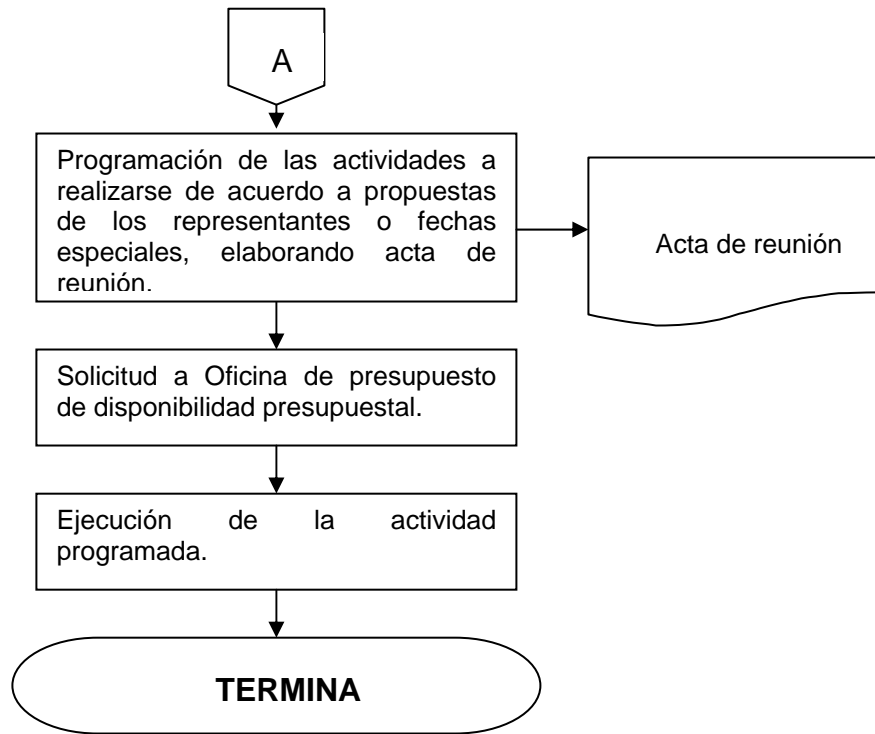


Fuente: Coordinación Sistema Gestión de Calidad

Sin embargo, no existe un procedimiento que indique el funcionamiento que debe seguir el Comité de Bienestar Social, facilitando la planificación anual de los eventos a realizarse y que de la misma manera optimice su funcionamiento y la distribución de los recursos presupuestales. A continuación se ilustra mediante un flujograma la manera como opera actualmente el Comité de Bienestar Social de la Entidad:

Figura 7. Flujograma operatividad real Comité Bienestar Social





Fuente: esta investigación.

En este flujograma, se puede identificar la inexistencia de planeación de las actividades de Bienestar Social (estímulos) a realizarse en el año, de acuerdo a las necesidades detectadas en las Evaluación del Desempeño de los funcionarios, razón por la cual, el funcionamiento del Comité es Pro-activo más no óptimo; es por este motivo, que no se han desarrollado programas de mayor trascendencia para impulsar el bienestar y la calidad de vida de los funcionarios y de sus familias, y tampoco se ha buscado la interacción con otras Oficinas de la Entidad (Salud Ocupacional, Salud Mental) o con otros Organismos, para la programación de proyectos que realmente contribuyan al bienestar integral y a la productividad del Talento Humano.

A continuación se plantean algunos indicadores para visualizar el comportamiento del Sistema de Estímulos de la Entidad; (Nota: se toma como base el listado de actas de actividades desarrolladas por el Comité de Bienestar Social del periodo comprendido entre enero a octubre del año 2005 (ver Anexo C)).

- ❖ Tasa de beneficios 2005 = # Actividades desarrolladas Bienestar Social periodo enero a octubre 2005 / Fuerza Total de trabajo IDSN sede Pasto  
= 10 / 97 = 0.10 (0.05 total planta)
- ❖ Tasa Compensación (Incentivos) = 0 (cero) por ser inexistente el Sistema de Incentivos en el IDSN.

- ❖ Número de funcionarios beneficiados en los programas = 187 que corresponde al totalidad de la planta de personal de todas las modalidades y de las diferentes sedes del IDSN (Pasto, Tumaco, Nariño, El Peñol).
- ❖ Análisis Clima Organizacional = El último resultado de análisis de clima organizacional corresponde al año 2004, en el cual se establece la necesidad de implementar mecanismos tendientes a solucionar la falta de motivación del personal del IDSN.
- ❖ Total inversiones IDSN 2005 = \$9.642.278 (miles)  
Total rubro inversiones destinado a Bienestar Social 2005 = \$182.968.570 = 1.89% de inversiones totales.
- ❖ Promedio parcial inversión por actividad de Bienestar Social = Total Rubro Bienestar Social año 2005 / No. actividades realizadas periodo enero - octubre año 2005 = \$182.968.570 / 10 = \$18.296.857

Estos indicadores muestran los niveles de recursos financieros que se invierten en la compensación y beneficios del personal, como retribución a su buen desempeño. Desafortunadamente en el IDSN no se maneja un plan de incentivos, lo que ha incrementado la desmotivación del personal, por lo cual la inversión destinada al Sistema de Estímulos se realiza a través del Comité de Bienestar Social. Aunque la tasa de beneficios es baja (0.10), esto no significa que exista un mal funcionamiento del Comité de Bienestar Social ya que las actividades programadas han cobijado al 100% de la planta de personal de la Entidad; sin embargo, si evidencia la falta de planificación de las actividades con el fin de diversificar los programas, de acuerdo a las necesidades detectadas para incrementar el desempeño del Talento Humano y sugeridas por la ley. La inversión realizada a las actividades de Bienestar corresponden al 1.89% del total de inversiones del año 2005, el promedio de inversión por actividad es de \$18.296.857, cifra que demuestra la destinación de una buena cantidad de recursos para la realización de las actividades, por lo cual existe la oportunidad de realizar una adecuada programación que optimice los resultados del Comité y que conduzca a un mayor productividad del Capital Intelectual.

Con base en el análisis del funcionamiento de los procedimientos señalados anteriormente, puede establecerse las siguientes conclusiones:

- ✓ La mayoría de los funcionarios del IDSN, consideran que su desempeño productivo no es reconocido por la Entidad, lo cual supone la necesidad de reforzar el vínculo que debe existir entre los Sistemas de Evaluación del Desempeño, Capacitaciones (Reinducción) y Estímulos.
- ✓ Existe falta de control de la información suministrada, por el procedimiento de Evaluación del Desempeño de los funcionarios de Carrera Administrativa;

además, no existe un procedimiento de Evaluación del Rendimiento alternativo para los funcionarios de Nombramiento Provisional y de Libre Nombramiento y Remoción.

- ✓ El Sistema de Capacitaciones de la Entidad, se basa principalmente en la transmisión de informaciones y no en un mecanismo orientado a incrementar el desempeño de los funcionarios, por medio de la adquisición de conocimientos; existe la necesidad de reorientar a los colaboradores, quienes afirman no conocer con claridad los aspectos organizacionales de la Entidad. El Procedimiento de Inducción, contemplado dentro del Sistema de Capacitaciones, debido a que es aplicado a cabalidad y a que actualmente se encuentra en una fase de trabajo y mejoramiento, por parte de las Oficinas de Recursos Humanos y Salud Ocupacional, no amerita tenerse en cuenta dentro de las estrategias que contempla este Plan de Mejoramiento.
- ✓ No se estructuran dentro del Sistema de Estímulos de la Entidad, un procedimiento que regule y optimice el funcionamiento del Comité de Bienestar Social y otro que facilite la puesta en marcha de un Plan de Incentivos Institucional.
- ✓ Los mecanismos de sanción utilizados en la Entidad corresponden a funciones de Oficinas diferentes a Recursos Humanos (Control Interno y Control Interno Disciplinario).
- ✓ Se evidencia un porcentaje considerable de funcionarios que afirman la existencia en el IDSN de reconocimientos al desempeño productivo individual y alcanzado en equipo, por lo cual puede analizarse que aunque estos mecanismos existen en la Entidad, es adecuado que la Administración adopte una política y unos procedimientos más claros, definidos y fortalecidos con respecto a los mismos.

Tomando los principales factores que se evidencian en el Diagnóstico Organizacional del IDSN, se procede a realizar la evaluación de estos componentes mediante la elaboración de la Matriz de Evaluación del Factor Interno (M.E.F.I) con el fin de determinar su impacto en la Organización.



Tabla 7. Matriz MEFI

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACIÓN (peso relativo sector salud)	CLASIFICACIÓN (valor IDSN)	CLASIFICACIÓN PONDERADA (valor sopesado)
Evaluación del Desempeño	0.15	1	0.15
Capacitación Talento Humano	0.05	2	0.1
Programa de Reinducción	0.05	1	0.05
Funcionamiento Comité Bienestar Social	0.05	2	0.1
Plan de Incentivos Institucional	0.05	1	0.05
Motivación del Talento Humano	0.05	1	0.05
Direccionamiento Estratégico	0.20	4	0.6
Sistema Gestión Calidad	0.20	4	0.8
Política Administración del Personal	0.15	3	0.45
Recursos de la Entidad	0.05	4	0.2
<b>SUMATORIA</b>	<b>1</b>		<b>2.55</b>

Fuente: esta investigación.

Clasificación (valor) designado IDSN:

1. Debilidad Importante
2. Debilidad Menor
3. Fortaleza Menor
4. Fortaleza Importante

Teniendo en cuenta que el promedio general que se toma en la M.E.F.I para la sumatoria del valor sopesado de los factores es de 2.5, y que la matriz aplicada al Talento Humano del IDSN en relación a los aspectos claves identificados en la misma da como resultado un promedio de 2.55, se puede analizar que los diversos aspectos clasificados como débiles dentro de lo que conforma la Administración del Talento Humano de la Entidad, necesitan de inmediata atención para lo cual, la Institución cuenta con fortalezas de gran peso como lo son la existencia de un Direccionamiento Estratégico definido que hace a la Organización flexible frente a los cambios que se necesiten implementar y el desarrollo de nuevas fortalezas, la puesta en marcha de un Sistema de Gestión de Calidad que posibilita el mejoramiento continuo y la existencia de disponibilidad de recursos para la implementación de los cambios.

Finalmente, dentro de este Diagnostico Organizacional se identifican las fortalezas y debilidades del Talento Humano, del Instituto Departamental de Salud de Nariño, de la ciudad de Pasto, para lo cual se elabora una Matriz de Fortalezas y Debilidades, base sobre la cual se formula el plan operativo a seguir:

Tabla 8. Matriz de Fortalezas y Debilidades

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Direccionamiento Estratégico definido.</li> <li>2. Estructura por procesos que facilita la implementación de cambios en los procedimientos.</li> <li>3. Implementación de normas técnicas de calidad, de acuerdo a los principios del Sistema de Gestión de Calidad.</li> <li>4. Capital intelectual calificado, responsable y con experiencia.</li> <li>5. Instalaciones físicas adecuadas.</li> <li>6. Plataforma Tecnológica que posibilita la sistematización de las actividades.</li> <li>7. Disponibilidad de Recursos presupuestales.</li> <li>8. Existencia de un Comité de Bienestar Social Pro-activo.</li> <li>9. Clara política de Salud Ocupacional.</li> <li>10. Acompañamiento y apoyo activo de la Dirección.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de control del procedimiento de Evaluación del Desempeño y desaprovechamiento de la información suministrada por el mismo.</li> <li>2. Procedimiento de evaluación del rendimiento solo para funcionarios de carrera administrativa.</li> <li>3. Falta planeación del Sistema de Capacitación institucional y de las actividades a desarrollarse por el Comité de Bienestar Social.</li> <li>4. Inexistencia de un Plan de Incentivos, de un procedimiento definido y desmotivación del personal.</li> <li>5. Falta de consolidación del Sistema de Gestión de Calidad y de mejoramiento continuo de los procedimientos dirigidos al cliente interno.</li> <li>6. Inexistencia del programa de Reinducción del personal.</li> <li>7. El objetivo de Recursos Humanos del IDSN no toma en cuenta los estímulos al personal.</li> <li>8. Falta de Automatización de procesos como medio para optimizar el uso del tiempo y de los recursos.</li> <li>9. Falta de interrelación entre los sistemas de Evaluación del desempeño, capacitaciones y estímulos.</li> </ol>
<p><b>OBJETIVOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar el sistema de Administración del Talento Humano del Instituto Departamental de Salud de Nariño, con énfasis en el desempeño. F1, F3, F10, D5, D7.</li> <li>2. Fortalecer y controlar el Sistema de Evaluación del Desempeño de la Entidad. F2, F3, F6, F7, F10, D1, D2, D5, D8, D9.</li> <li>3. Planear un Sistema de Capacitaciones para el Talento Humano del IDSN de la ciudad de Pasto. F2, F3, F4, F5, F7, F10, D3, D5, D6, D9.</li> <li>4. Fortalecer el Sistema de Estímulos al Talento Humano de la Entidad. F2, F4, F7, F8, F9, F10, D3, D4, D5, D9.</li> </ol>	

## **ESTRATEGIAS**

### **OBJETIVO 1:**

- ❖ Replanteamiento del Objetivo de Calidad de Recursos Humanos.

### **OBJETIVO 2:**

- ❖ Formulación de un Sistema de Información y de Control sobre Evaluación del Rendimiento del Talento Humano del IDSN, a través de una Base de Datos.
- ❖ Formulación de un Programa Alternativo de Evaluación del Rendimiento para los funcionarios cuya modalidad de vinculación es diferente a Carrera Administrativa.

### **OBJETIVO 3:**

- ❖ Formulación Plan Institucional de Capacitación 2006
- ❖ Formulación Programa de Reinducción del personal.

### **OBJETIVO 4:**

- ❖ Formulación de pautas que faciliten la planeación de los programas de Incentivos y de Bienestar Social de la Entidad.
- ❖ Formulación de un Plan Motivacional dirigido al Talento Humano del IDSN.

Fuente: esta investigación.

## 7. PLAN OPERATIVO PARA EL MEJORAMIENTO DEL TALENTO HUMANO, DEL INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD DE NARIÑO DE LA CIUDAD DE PASTO.

Tabla 9. Plan Operativo

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES DE LOGRO
1. Mejorar el Sistema de Administración del Talento Humano del IDSN, con énfasis en el desempeño.	Replanteamiento del Objetivo de Calidad de Recursos Humanos.	Alcanzar el 100% de la productividad de Recursos Humanos del IDSN.	Formulación de un nuevo objetivo de calidad.	Dirección, Subdirección Administrativa y Financiera, Oficina Gestión de Recursos Humanos, Coordinación Gestión de Calidad.	Primer trimestre año 2006	<b>Humanos:</b> Egresada FACEA, Funcionarios IDSN.	Informe anual Oficina Gestión Recursos Humanos (Plan Operativo Anual).
2. Fortalecer y controlar el Sistema de Evaluación del Desempeño de la Entidad.	<p>Formulación de un Sistema de Información y de Control sobre Evaluación del Desempeño del Talento Humano del IDSN, a través de una Base de Datos.</p> <p>Formulación de un Programa Alternativo de Evaluación del Rendimiento de funcionarios cuya modalidad de vinculación es diferente a Carrera Administrativa.</p>	<p>Controlar y optimizar el 100% de la información suministrada por el Procedimiento de Evaluación del Desempeño.</p> <p>Incrementar el 50% de la productividad del Sistema de Evaluación del Desempeño del Talento Humano del IDSN.</p>	<p>Buscar asesoría de la Oficina de Sistemas para la formulación de la propuesta de la creación de una base de datos de Evaluación del Desempeño.</p> <p>Plantear la metodología del programa alternativo de evaluación del rendimiento.</p> <p>Establecer el nuevo procedimiento.</p>	Dirección, Subdirección Administrativa y financiera, Oficina Gestión de Recursos Humanos, Sistemas, Coordinación Gestión de Calidad y funcionarios de planta IDSN de la ciudad de Pasto.	Año 2006	<p><b>Financieros:</b> \$3.000.000</p> <p><b>Tecnológicos:</b> Software bases de datos IDSN.</p> <p><b>Humanos:</b> Egresada FACEA Funcionarios IDSN.</p>	<p>Resultados arrojados por las evaluaciones del desempeño.</p> <p>Comparación entre las capacitaciones desarrolladas y los puntos débiles, fortalezas y recomendaciones establecidas en los formatos de evaluación.</p> <p>Resultados de las evaluaciones en comparación con los incentivos y estímulos otorgados.</p>

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES DE LOGRO
3. Planear un Sistema de Capacitaciones para el Talento Humano, del IDSN de la ciudad de Pasto.	Formulación del Plan Institucional de Capacitación año 2006.  Formulación del Programa de Reinducción del Personal.	Cubrir el 100% de las necesidades de capacitación y reinducción detectadas en el desempeño los funcionarios y áreas del IDSN para el año 2006.	Establecer los objetivos, estrategias y la programación de las actividades del Plan de Capacitación, de acuerdo a las necesidades detectadas por medio de la encuesta.  Formular un Procedimiento de Capacitación que permita adoptar la metodología planteada por el Departamento administrativo de la Función pública y la ESAP.  Plantear la metodología del programa de Reinducción.  Levantamiento del procedimiento de Reinducción.	Dirección, Subdirección Administrativa y Financiera, Oficina Gestión de Recursos Humanos, Coordinación Gestión de Calidad y funcionarios de planta IDSN de la ciudad de Pasto.	Año 2006	<b>Financieros:</b> \$5.000.000 (Saldo restante rubro capacitaciones 2005) más disponibilidad presupuestal año 2006.  <b>Humanos:</b> Egresada FACEA, Funcionarios IDSN, Profesionales conocedores de los temas de capacitación.  <b>Físicos y logísticos:</b> Auditorio IDSN, Recursos en convenio con ESAP, Red Interinstitucional.	No. Capacitaciones realizadas año 2006 / No. Capacitaciones programadas 2006  No. Funcionarios capacitados / Total de funcionarios  No. Funcionarios reinducidos / No. Reinducciones programadas  Total Reinducciones Realizadas / Total capacitaciones desarrolladas  Empleados capacitados / Head-count (personal por dependencia)  Costo Capacitación / Empleados Capacitados
4. Fortalecer el Sistema de Estímulos al Talento Humano de la Entidad.	Formulación de pautas que faciliten la planeación de los programas de Incentivos y de Bienestar Social.	Optimizar el 70% de la productividad del Comité de Bienestar Social en el año 2006.	Formular los lineamientos que faciliten el diseño de los programas de Bienestar Social e Incentivos	Dirección, Subdirección Administrativa y Financiera, Oficina Gestión de Recursos Humanos,	Año 2006	<b>Financieros:</b> \$15.000.000 (Saldo restante rubro Bienestar Social 2005) más disponibilidad	No. Programas Bienestar Social realizado / No. Programas Bienestar Social Programados

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES DE LOGRO
	Formulación de un Plan Motivacional dirigido al Talento Humano del IDSN.	<p>Adoptar un Plan de Incentivos Institucional, de reconocimiento al desempeño productivo del Talento Humano, para el año 2006.</p> <p>Incrementar en un 80% la productividad y motivación del personal.</p>	<p>Pecuniarios y no Pecuniarios en la Entidad año 2006.</p> <p>Levantamiento de los procedimientos de planeación y funcionamiento del Comité de Bienestar Social y del Plan de Incentivos.</p> <p>Identificación de características del comportamiento de los funcionarios en base a los principios y valores organizacionales.</p> <p>Identificación de necesidades grupales de reconocimiento.</p> <p>Análisis de factores motivacionales presentes en el IDSN.</p> <p>Formulación de sugerencias para generar un Talento Humano más motivado.</p>	Ocupacional, Coordinación Gestión de Calidad y funcionarios de planta IDSN de la ciudad de Pasto.	<p>Año 2006</p> <p>Año 2006</p>	<p>presupuestal Estímulos año 2006.</p> <p><b>Humanos:</b> Egresada FACEA, Funcionarios IDSN, Profesionales externos para desarrollar programas de Bienestar Social.</p> <p><b>Físicos y logísticos:</b> Auditorio IDSN, centros recreativos, salones, transporte de funcionarios para desarrollar actividades de Bienestar Social fuera de la Entidad.</p>	<p>Número de incentivos asignados año 2006</p> <p>Número de funcionarios beneficiados en el año 2006</p> <p>Medición del clima organizacional año 2006 en comparación con los resultados de la Medición realizada en el año 2004</p>

Fuente: esta investigación.

## **7.1 MEJORAR EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD DE NARIÑO, CON ÉNFASIS EN EL DESEMPEÑO.**

### **7.1.1 Replanteamiento del Objetivo de Calidad de Recursos Humanos.**

Partiendo de la política de calidad de Recursos Humanos adoptada por la Institución en su Plan Estratégico 2004 – 2007, es necesario que la formulación de el Plan de Mejoramiento del Talento Humano, del Instituto Departamental de Salud de Nariño de la ciudad de Pasto, inicie por un replanteamiento en el objetivo de calidad adjudicado a la Oficina de Recursos Humanos, el cual debe enmarcar el funcionamiento y la productividad de la misma. Se propone la adopción del siguiente Objetivo:

“Gestionar y administrar efectivamente el Talento Humano del Instituto Departamental de Salud de Nariño, procurando satisfacer a sus clientes internos y externos mediante el mejoramiento continuo de los procedimientos de la Oficina, desarrollando las acciones de inducción, capacitación y reinducción necesarias para garantizar la productividad de los servidores públicos del Instituto Departamental de Salud de Nariño y estableciendo acciones motivacionales permanentes que permitan incrementar el desempeño de los funcionarios y su desarrollo integral, su bienestar y el de sus familias”.

## **7.2 FORTALECIMIENTO Y CONTROL DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA ENTIDAD.**

### **7.2.1 Formulación de un Sistema de Información y de Control sobre Evaluación del Desempeño del Talento Humano del IDSN, a través de una Base de Datos.**

“La Base de Datos de Recursos Humanos es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para procesarlos y obtener información.”<sup>10</sup> Según Idalberto Chiavenato, los datos son elementos que sirven de base para resolver problemas o formar juicios, los cuales son susceptibles de ser analizados de modo subjetivo, es decir exigen que un individuo los interprete para manejarlos. En sí mismo cada dato tiene poco valor pero cuando son clasificados, almacenados y relacionados entre sí permiten obtener información. La información a diferencia del dato tiene significado e intencionalidad y el conjunto de datos almacenados para emplearlos posteriormente se denomina Base de Datos.

En la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Instituto Departamental de Salud de Nariño, se ha implementado una base de datos la cual suministra información en cuanto al registro de Profesionales y afines de la salud, e información general de la planta de personal del IDSN (datos personales,

---

<sup>10</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Personal. 5ª. ed. Capítulo 16: Base de Datos y Sistemas de Información, P. 632

familiares, fecha de vinculación a la Entidad, entre otros) de las sedes Pasto, Tumaco, el Peñol y Nariño; actualmente se está trabajando en el suministro de información sobre pensiones, con el fin de que la Administración pueda determinar en línea (tiempo real) la edad, el tiempo de servicio y el tiempo de afiliación de los funcionarios a sus respectivas Entidades de Previsión; es común que existan varias bases de datos relacionadas entre sí, que permitan obtener datos de distintos niveles de complejidad, en este sentido, la existencia de una base de datos de Recursos humanos en el IDSN, facilita la creación de la base de datos de Evaluación del Rendimiento, existiendo además el apoyo en la Entidad de la Oficina de Sistemas para el diseño del programa, lo cual hace factible esta propuesta.

Por lo tanto, es aceptable que para el control ejercido en el programa de Evaluación del Rendimiento del Capital Intelectual de la Entidad, se incluya una Base de Datos y un Sistema de Información que permita establecer un proceso de control, el cual debe incluir cuatro etapas:

- ❖ **Establecimiento de Estándares Deseados.** Los estándares deseados para la Base de Datos de Evaluación del Rendimiento deben estar relacionados con los resultados que se desean alcanzar con la Evaluación del Desempeño, proyectándose los siguientes:
  - El Sistema de información y de Control de Evaluación del Desempeño, proporcionará información oportuna y pertinente, para que la Administración del IDSN emplee el control anticipado respecto a la acción y la Organización obtenga una ventaja competitiva frente a sus competidores.
  - La Base de Datos de Evaluación del Desempeño constituirá un mecanismo de retroalimentación del Sistema de Administración de Personal del IDSN y su empleo, facilitará la determinación de las necesidades de capacitación y de estímulos del Talento Humano de la Entidad, como un mecanismo para incrementar su desempeño.
  - Constituirá una herramienta para el mejoramiento continuo del Talento Humano del IDSN, a través del fortalecimiento y control del procedimiento de Evaluación del Desempeño aplicable en la Institución.
  - Contendrá la información del desempeño del personal de planta del IDSN, a los cuales se les aplique el método de evaluación propuesto e incluyendo la información suministrada por los formatos de evaluación de la Comisión Nacional del Servicio Civil para los empleados de Carrera Administrativa de la Entidad.
  - La Base de Datos de Evaluación del Desempeño constituirá un sistema efectivo de comunicación, que posibilite obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar la productividad del Talento Humano de la Entidad.



- ❖ **Registro y Procesamiento de Datos.** El control del programa de Evaluación del Desempeño propuesto, busca facilitar un adecuado tratamiento de la información obtenida, a través del procesamiento de los datos, lo cual exige que la información sea clasificada, almacenada, acumulada, tratada y recuperada en registros y archivos, facilitando su acceso y eliminando la redundancia. Los datos de evaluación de los funcionarios exigen procesamiento para tomar significado y en consecuencia, informar. “El procesamiento de datos es la actividad de acumular, agrupar y mezclar datos para transformarlos en información con el fin de alcanzar alguna finalidad u objetivo”.<sup>11</sup> A partir de este procesamiento, es posible la planeación de un sistema de información de recursos humanos, como base para el proceso de toma de decisiones respecto a los colaboradores; por lo tanto, se propone para la Base de Datos de Evaluación del Desempeño, la utilización de un procesamiento de tipo *Semiautomático*, es decir, que se convine el procesamiento manual en el que la información suministrada por los formatos de evaluación del desempeño sea digitada por una persona encargada de transcribir los datos, en conjunto con las características del procedimiento automático, por computador, en el cual los datos almacenados serán puestos a disposición de quienes la requieren en el momento oportuno (diario, semanal o anualmente) o en tiempo real.
  
- ❖ **Comparación del Desempeño con los Estándares deseados.** El punto de partida de un sistema de información de Recursos Humanos es su Base de Datos. “El sistema de información recibe entradas (*inputs*) que son procesadas y transformadas en salidas (*outputs*), que adoptan forma de informes, documentos, listados, etc.”.<sup>12</sup> Los informes suministrados por la Base de Datos de Evaluación del Desempeño permitirá determinar las necesidades de desarrollo y de bienestar del Talento Humano de la Entidad, con el fin de anticiparse en la toma de decisiones a seguir en cuanto a su rendimiento, y de la misma manera, hará posible canalizar la información hacia los actividades que así lo requieran en la Entidad.
  
- ❖ **Control y Acción oportuna.** El Sistema de información de Evaluación del Desempeño se plantea con el fin de recolectar, almacenar y divulgar información, la cual pueda ser empleada para la toma de decisiones. En este sentido, este sistema de información ocupa un lugar importante en tareas de planeación y de control, apoyando los procedimientos que involucra la Administración del Personal y proporcionando información pertinente sobre las necesidades, fortalezas y falencias de las áreas y sus colaboradores, con el fin de posibilitar la programación de acciones oportunas que promuevan el Fortalecimiento Institucional.

---

<sup>11</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Personal. 5ª. ed. Capítulo 16: Base de Datos y Sistemas de Información, P. 634

<sup>12</sup> Ibid. P. 637

## **7.2.2 Formulación de un Programa Alternativo de Evaluación del Rendimiento de funcionarios cuya modalidad de vinculación es diferente a Carrera Administrativa.**

### **Aspectos generales.**

- ❖ **Área Funcional:** el programa de Evaluación del Rendimiento propuesto, se contextualiza dentro de los procesos de soporte, de Gestión de Recursos Humanos del IDSN.
- ❖ **Unidad Funcional en la Organización:** Oficina Gestión Recursos Humanos de la Subdirección Administrativa y Financiera del IDSN.
- ❖ **Objetivos:**

**Objetivo General:** evaluar el desempeño de los funcionarios, cuya modalidad de vinculación es diferente a Carrera Administrativa (Libre Nombramiento y Remoción y Nombramiento Provisional), con el fin de obtener información confiable, que permita estimular el desarrollo del Talento Humano del Instituto Departamental de Salud de Nariño y que facilite la toma de decisiones.

### **Objetivos Específicos:**

- Establecer un mecanismo de retroalimentación que contribuya al fortalecimiento del Sistema de Administración de personal del IDSN.
  - Obtener información del desempeño de los colaboradores, que permita determinar sus necesidades de capacitación y estímulos, y tomar oportunamente las decisiones sobre las acciones a seguir.
  - Procurar el mejoramiento del Talento Humano del IDSN, fomentando el establecimiento, ejecución y control de procedimientos que contribuyan a su productividad.
- 
- ❖ **Políticas:**
  - La Evaluación del Rendimiento del Talento Humano del IDSN, debe proporcionar condiciones de medición del potencial humano que permitan determinar su pleno empleo.
  - El tratamiento de los recursos humanos es una importante ventaja competitiva del IDSN, cuya productividad debe desarrollarse permanentemente, en beneficio de los colaboradores, de la Entidad y del cliente externo de la Organización.
  - El Área de Gestión del Talento Humano de la Entidad, promoverá las oportunidades de crecimiento y de condiciones de efectiva y equitativa participación, a todos los miembros de la Institución, teniendo en cuenta los

objetivos organizacionales y los objetivos individuales de los colaboradores del IDSN.

- La Evaluación del desempeño constituirá un sistema efectivo de comunicación, que posibilite obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar la productividad del Talento Humano de la Entidad.

❖ **Principios:**

- **IMPARCIALIDAD:** todos y cada uno de los funcionarios serán evaluados considerando únicamente su desempeño, sin dar importancia a mediciones subjetivas que puedan conducir a distorsiones en su evaluación.
- **CALIDAD:** el programa de Evaluación del Rendimiento se adaptará a los estándares establecidos por la norma técnica de calidad ISO.
- **OBJETIVIDAD:** las evaluaciones a realizarse requerirán de parámetros de desempeño, que constituyan las mediciones para tomar decisiones más objetivas.
- **ÉTICA:** para ser ético y legalmente aceptable, el Programa de Evaluación del Rendimiento partirá de bases transparentes de medición de labores y resultados.
- **CONFIDENCIALIDAD:** el uso de la información suministrada por los funcionarios será de carácter confidencial, utilizada para mejorar el desarrollo y bienestar del Talento Humano, y no se empleará para fines diferentes.

- ❖ **Responsabilidad por la Evaluación del Rendimiento:** se propone que la responsabilidad del Programa de Evaluación del Rendimiento propuesto tenga un enfoque de “Equipo de Trabajo”, es decir, que cada Área de la Organización pueda evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. De acuerdo a esto, la responsabilidad del programa se compartirá entre: la Dirección, Subdirección Administrativa y Financiera, Oficina Gestión Recursos Humanos, Oficina Control Interno, Oficina de Planeación (Sistemas y Sistema Gestión Calidad), y los funcionarios cuya modalidad de vinculación sea diferente a Carrera Administrativa y sus respectivos Jefes Inmediatos. Se debe tener en cuenta que para la puesta en marcha de actividades para mejorar el desempeño, se contará con el apoyo de las oficinas y/o Subdirecciones de la Entidad, cuya participación sea necesaria.

**Metodología.** El programa toma como base la descripción de cargos que se encuentra establecida en el Manual de Funciones y Competencias del IDSN, para determinar las responsabilidades y funciones de cada uno de los puestos de trabajo a evaluar. El proceso de evaluación se desarrollará en cuatro fases:

- ❖ Fase 1. Diagnóstico Laboral.
- ❖ Fase 2. Fijación de metas de mejoramiento y de resultado.
- ❖ Fase 3. Retroalimentación del Programa de Evaluación.
- ❖ Fase 4. Cumplimiento y Control del Programa de Evaluación.

Para las fases 1 y 2 se propone la utilización del método de evaluación denominado “Autoevaluaciones” y una aplicación sencilla de “Administración por Objetivos”, respectivamente. En el caso de la fase 3, resulta adecuada la realización de “Entrevistas de Evaluación”, mientras que en la fase 4 se sugiere la implementación de indicadores de resultado y el apoyo en la Base de Datos de Evaluación del Desempeño del Talento Humano (ver numeral 7.2.1).

Además, es recomendable que previamente a la puesta en marcha de las fases que implica el programa de evaluación propuesto, se capacite a los evaluadores sobre los conocimientos acerca del sistema y los objetivos que se plantea, asegurando la comprensión de los Jefes inmediatos, sobre el proceso que se llevará a cabo y su responsabilidad en el mismo. La capacitación será dada por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, en la cual se dará a conocer y se explicará el procedimiento a seguir, la mecánica de las aplicaciones de las fases, los posibles errores o fuentes de distorsión que pueden surgir y el cronograma de actividades a seguir, especificando el tiempo contemplado para cada fase.

- ❖ **Fase 1. Diagnóstico Laboral.** Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, si se tiene en cuenta la necesidad de estimular el desarrollo individual de cada funcionario, lo cual hace parte del objetivo general del Programa de Evaluación del Rendimiento propuesto en este proyecto. “Cuando los empleados se autoevalúan, existe una menor probabilidad que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo personal”.<sup>13</sup> Si las Autoevaluaciones se emplean para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las Autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento; puede utilizarse con un enfoque de evaluación, sea que esté orientado al desempeño pasado o al desempeño a futuro.

***Procedimiento:***

- En esta fase, el Jefe inmediato en la fecha prevista para la realización de la junta de evaluación del rendimiento, se reúne con sus colaboradores, explicándoles en que consiste la reunión e indicándoles los propósitos de la misma.

---

<sup>13</sup> WERTHER, William. Administración de Personal. 5ª. ed. Capítulo 11: Evaluación del Desempeño. P. 315

- Post  
eriormente, el Jefe inmediato les entrega a los funcionarios el Formato No. 1 facilitado previamente por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, para que ellos lo diligencien según su criterio.

- Fina  
lmente, el Jefe Inmediato con base en el Manual de Funciones y en la autoevaluación realizada por el funcionario, emite un concepto indicando los logros y las recomendaciones que permitirán promover el desempeño y desarrollo del colaborador.

“Este procedimiento no solo permite que los funcionarios participen en el proceso de autodesarrollo, sino que también proporciona al Jefe Inmediato la retroalimentación de primera calidad respecto a lo que debe hacer con el fin de eliminar obstáculos para el logro de los niveles de desempeño requeridos por el puesto”.<sup>14</sup>

**Instrumento:** formato 1: autoevaluación y diagnóstico (ver anexo D).

- ❖ **Fase 2. Fijación de Metas de Mejoramiento y de Resultado.** En esta fase, se establece el nivel de desempeño y las metas que debe alcanzar el funcionario, con el fin de disminuir sus debilidades y afianzar sus fortalezas. “La técnica de administración por objetivos consiste en que el supervisor y el empleado establezcan conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.”<sup>15</sup> Cuando se fija una meta, se establece el nivel de requerimiento al trabajador, respecto a la variable analizada, en función o bien de las expectativas del colaborador y de la Entidad; es decir, el Jefe inmediato y el funcionario deben establecer las metas de mejoramiento y de resultado teniendo en cuenta el beneficio del colaborador y los parámetros de calidad y de productividad, que le son exigidos por la Entidad para contribuir con la efectiva prestación del servicio.

**Procedimiento:**

- Con base en el diagnóstico laboral (fase 1), el colaborador junto con su Jefe Inmediato establecen en el Formato No. 2 entregado previamente por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, las metas de mejoramiento relacionadas con conocimientos, habilidades y condiciones de bienestar personal, que sean susceptibles de mejorar en beneficio del colaborador y la planeación de su área.
- El Evaluador y el evaluado establecen las actividades sugeridas para implantarse, ya sea por el funcionario o por la Entidad (reinducción, capacitación, información, estímulo), con el fin de alcanzar las metas

---

<sup>14</sup> WERTHER, William. Administración de Personal. 5ª. ed. Capítulo 11: Evaluación del Desempeño. P. 315 - 316

<sup>15</sup> Ibid. P. 316

establecidas y señalando además indicadores de resultado, que puedan ser verificables.

- Se sugiere solicitar apoyo de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, en el caso de actividades de reinducción, capacitación o estímulos que necesiten ser programadas.

**Instrumento:** formato 2: fijación de metas de mejoramiento e indicadores de resultado (ver anexo E).

Esta fase se convierte en una herramienta motivacional que permite al colaborador, contar con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos y de la misma manera, debido a que el Talento Humano puede establecer actividades que promuevan su progreso, tendrá la posibilidad de adquirir y programar los elementos necesarios para asegurar la consecución de sus objetivos. Se recomienda la fijación de indicadores de resultado, ya que “las desviaciones que puede sufrir el método de evaluación se reducen en el grado en que el logro de las metas pueda medirse en forma objetiva.”<sup>16</sup>

- ❖ **Fase 3. Retroalimentación del Programa de Evaluación.** Para que el colaborador pueda realizar los ajustes periódicos que implica la puesta en práctica de las metas de mejoramiento propuestas, necesita de retroalimentación. En este sentido, “las entrevistas de evaluación son sesiones de verificación del desempeño que proporciona a los empleados retroalimentación, respecto a su actuación en el pasado y su potencial a futuro.”<sup>17</sup> Se sugiere realizarse dos veces en el periodo evaluado, como se muestra más adelante en el cronograma de actividades de evaluación.

**Procedimiento:**

- El Jefe inmediato se reúne con sus colaboradores con el fin de revisar la concertación de metas de desempeño al comienzo de la evaluación, y su cumplimiento hasta la fecha de la entrevista de evaluación.
- Se recomienda que el evaluador proporcione la retroalimentación mediante dos enfoques: el primero de *diálogo*, en el cual el Jefe Inmediato insta al funcionario para que manifieste las razones por las cuales ha podido cumplir o no con las metas de desempeño, asesorándolo posteriormente sobre las maneras de lograr un mejor desempeño; y el enfoque de *solución de problemas*, es decir, que el evaluador identifique las dificultades que puedan estar interfiriendo en el desempeño del colaborador y que a partir de esa identificación, se solucionen esos problemas mediante las acciones a que haya lugar. Si es necesario, estas acciones pueden especificarse en la casilla de observaciones del formato No. 2, indicando la fecha en la cual se realizó la entrevista de evaluación.

---

<sup>16</sup> WERTHER, William. Administración de Personal. 5ª. ed. Capítulo 11: Evaluación del Desempeño. P. 316

<sup>17</sup> Ibid. P. 321

La entrevistas deben ser instrumentos positivos que mejoren el desempeño del Talento Humano, brindándoles nueva y renovada confianza en su habilidad para lograr sus metas; en este enfoque positivo el evaluador destaca los aspectos favorables del colaborador, además de capacitarlos para que se formen una idea de sus puntos fuertes y débiles y de que asuman que las reuniones de evaluación no solo resultan negativas. Los comentarios (negativos o positivos) emitidos por el evaluador deben centrarse en el desempeño observado durante el trabajo y no en cuestiones personales, explicando con ejemplos específicos las acciones que el empleado puede emprender para mejorar su desempeño y ofreciendo su disposición a ayudar en cuantos aspectos sea necesario.

**Instrumento:** formato 2: fijación de metas de mejoramiento e indicadores de resultado (ver anexo E).

- ❖ **Fase 4. Cumplimiento y Control del Programa de Evaluación.** Esta fase permite verificar si se cumplieron o no las metas de mejoramiento propuestas para el periodo de evaluación, constituyendo un elemento esencial para la toma de decisiones y proporcionando información vital de cómo se maneja el Talento Humano de la Entidad. Además plantea como medida de control del programa, el diseño de una base de datos que permita tener un adecuado control de la información suministrada por la evaluación, la cual será vital para la toma de decisiones de desarrollo del personal por parte de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos.

**Procedimiento:**

- De acuerdo a los indicadores fijados en el Formato No. 2 para cada meta y sus correspondientes actividades propuestas a realizar, el evaluador y el evaluado califican en el Formato No. 3 en forma porcentual el resultado de cumplimiento de los indicadores, teniendo en cuenta los resultados arrojados por los mismos, y calificando aquellos que así lo requieran en una escala de min. 0 a 100 máx. (Nota: Recuerde que para el cumplimiento de algunas metas establecidas, se plantearon actividades necesarias a realizarse, ya sea por el funcionario o por la Entidad). Posteriormente establece recomendaciones sobre las áreas de mejoramiento para trabajar en el siguiente período.
- Se entregan los formatos diligenciados en la fecha estipulada por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, para lo cual se pedirá el apoyo a la Oficina de Control Interno para que la información sea entregada oportunamente.
- El original de cada uno de los formatos debe reposar en la hoja de vida de los funcionarios y como mecanismo de control, la información suministrada por los mismos se digita en la base de datos de Recursos Humanos, para


que esta sea tenida en cuenta en la formulación de planes de capacitación y estímulos del Talento Humano de la Entidad.

**Instrumento:** formato 3: evaluación final cumplimiento de metas (ver anexo F), Base de datos Evaluación del Desempeño.

### **Posibles Distorsiones que puede sufrir el Método de Evaluación:**

- Elementos Subjetivos: cuando el evaluador permite que sus percepciones y opiniones personales (favorables o desfavorables) sobre el evaluado interfieran en su juicio.
- Error por tendencia al promedio: algunos evaluadores tienden a distorsionar sus mediciones para que se acerquen al promedio, ocultando los problemas de los funcionarios que no alcanzan los niveles exigidos y perjudicando la productividad de sus colaboradores y de sus áreas de trabajo.
- Permisividad e inflexibilidad: determinados factores psicológicos pueden interferir en la objetividad del proceso de evaluación, debido a que algunos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o estrictas.
- Elementos culturales: cuando se presenta la necesidad de evaluar a personas de otros grupos culturales, los evaluadores pueden tender a aplicar las normas específicas de su propia cultura (etnocentrismo).
- Las acciones más recientes del empleado pueden afectar sus calificaciones; es más probable que estas acciones buenas o malas estén más presentes en la mente y en el ánimo del evaluador.

### **Procedimiento Propuesto: Evaluación del Rendimiento de los Funcionarios cuya modalidad de vinculación es diferente a Carrera Administrativa.**

	EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO DE LOS FUNCIONARIOS CUYA MODALIDAD DE VINCULACIÓN ES DIFERENTE A CARRERA ADMINISTRATIVA	CÓDIGO P-THAF
---	--	---------------

#### **1. OBJETIVO**

Describir la metodología empleada en la evaluación del rendimiento del Capital Intelectual de planta de la Entidad, cuya modalidad de vinculación es diferente a Carrera Administrativa.

#### **2. ALCANCE**

Este procedimiento lo aplica la Subdirección Administrativa y Financiera en el proceso de Gestión del Talento Humano, y va dirigido a los funcionarios cuya modalidad de vinculación con la Entidad, es diferente a Carrera Administrativa.



### 3. CONDICIONES GENERALES

Promover el desarrollo del Talento Humano de la Entidad, en cumplimiento a la línea de acción "Fortalecimiento Institucional", planteada en el Plan Estratégico de la Entidad 2004 - 2007

Dar cumplimiento a las políticas del Programa Alternativo de Evaluación del Rendimiento propuesto.

### 4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Tabla 10. Descripción procedimiento propuesto Evaluación del Rendimiento

Paso	Descripción	Responsable
01	Elaboración de oficio dirigido a cada Subdirector y Jefe de Oficina solicitando la determinación del número de funcionarios a evaluar en cada área	Recursos Humanos
02	Capacitación de evaluadores y entrega de Formatos de Evaluación 1, 2 y 3.	Recursos Humanos
03	Ejecución Fase 1 del Programa de Evaluación: Diagnóstico Laboral	Subdirectores, Jefes de Oficina y Funcionarios IDSN a evaluar.
04	Ejecución Fase 2 del Programa de Evaluación: Fijación de Metas de Mejoramiento y de Resultado	Subdirectores, Jefes de Oficina, Recursos Humanos y Funcionarios IDSN a evaluar.
05	Ejecución Fase 3 del Programa de Evaluación: Retroalimentación	Subdirectores, Jefes de Oficina, Funcionarios IDSN a evaluar.
06	Ejecución Fase 4 del Programa de Evaluación: Cumplimiento y Control	Subdirectores, Jefes de Oficina, Oficina Recursos Humanos, Oficina Control Interno y Funcionarios IDSN a evaluar.

Fuente: esta investigación.

### 5. GLOSARIO

**Evaluación del Rendimiento:** procedimiento mediante el cual se estima el desempeño global del colaborador, con el fin de optimizar la productividad del funcionario y del área de la Entidad en la cual interactúa.

**Retroalimentación:** sesiones de verificación del programa de evaluación del rendimiento, las cuales proporcionan a los colaboradores y la Administración de la Entidad, retroalimentación respecto al desempeño del área y de su equipo de trabajo, indicando su actuación en el pasado y su potencial a futuro.

**Cumplimiento y control:** involucra las siguientes actividades: Diligenciamiento Formato 3, entrega oportuna de los Formatos 1, 2 y 3 a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y procesamiento de la Base de Datos de Evaluación del Rendimiento.

## 6. ANEXOS

Anexo 1: flujograma del procedimiento Evaluación del Desempeño.

Anexo 2: formularios 1,2 y 3

## 7. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

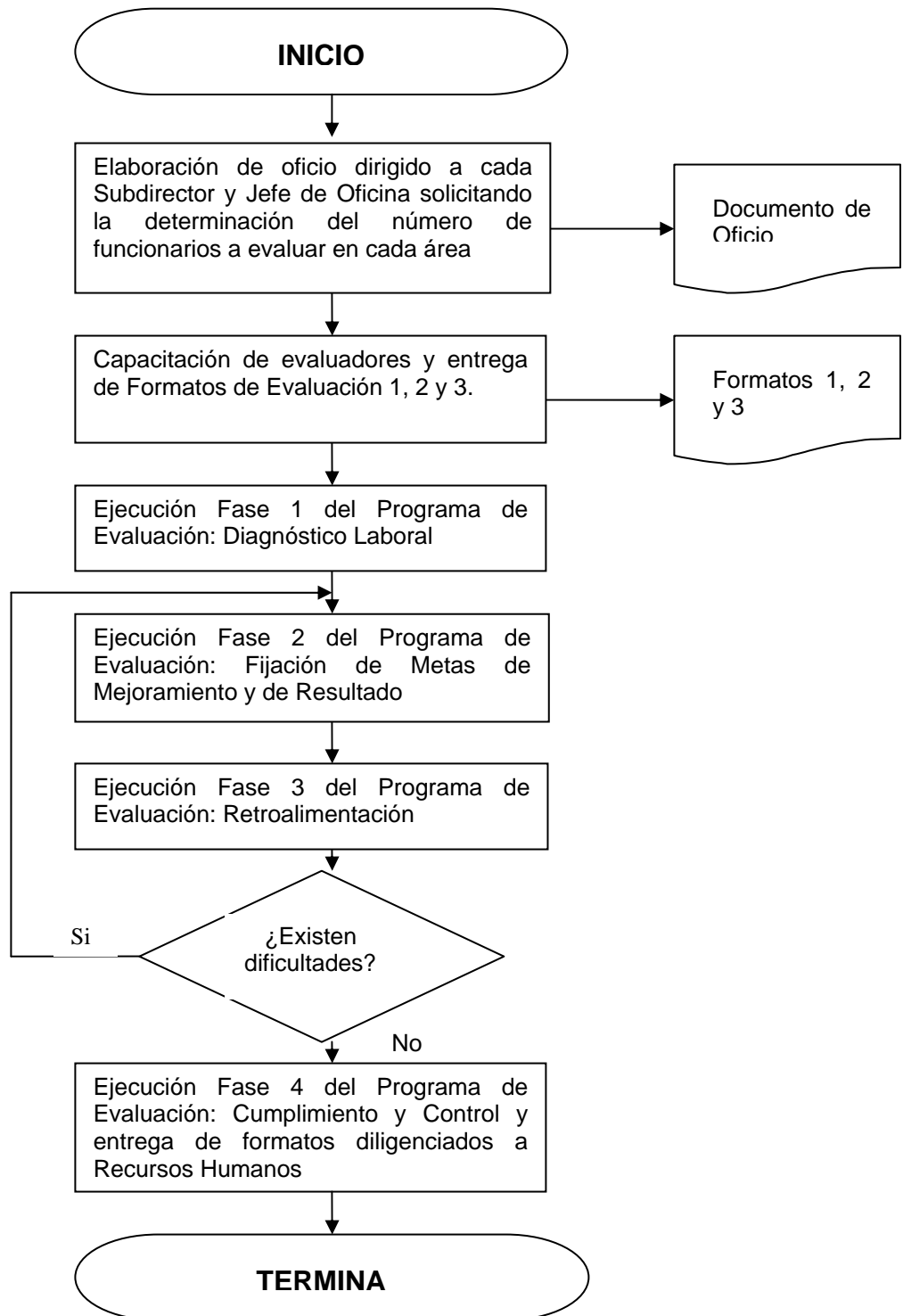
Plan de Mejoramiento del Talento Humano del IDSN año 2006.

## 8. NOTA DE CAMBIO

No aplica.

## ❖ Flujograma

Figura 8. Flujograma Propuesto Procedimiento Evaluación Alternativo



Fuente: esta investigación.

## Cronograma de Actividades del Programa de Evaluación del Rendimiento año 2006.

Tabla 11. Cronograma de Actividades Evaluación Rendimiento

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FECHA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Determinación del número de funcionarios a evaluar en cada área.	Enero 2006.	Subdirectores, Jefes de Oficina, Oficina Recursos Humanos.
Capacitación de evaluadores y entrega de Formatos de Evaluación 1, 2 y 3.	Febrero 1 de 2006.	Oficina Gestión de Recursos Humanos.
Realización de Junta de Evaluación del Rendimiento y diligenciamiento Formato No. 1	Febrero 3 de 2006	Subdirectores, Jefes de Oficina y Funcionarios IDSN a evaluar.
Desarrollo de la Fase 2 del Programa de Evaluación y diligenciamiento Formato No. 2	Febrero 6 de 2006.	Subdirectores, Jefes de Oficina, Funcionarios IDSN a evaluar, Oficina Gestión de Recursos Humanos.
Retroalimentación: Entrevista de Evaluación No. 1	Mayo 3 de 2006.	Subdirectores, Jefes de Oficina y Funcionarios IDSN a evaluar.
Retroalimentación: Entrevista de Evaluación No. 1	Agosto 2 de 2006	Subdirectores, Jefes de Oficina y Funcionarios IDSN a evaluar.
Diligenciamiento Formato No. 3	Noviembre 1 de 2006.	Subdirectores, Jefes de Oficina y Funcionarios IDSN a evaluar.
Entrega de Formatos 1, 2 y 3 a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, para ser anexados a las hojas de vida correspondientes.	Noviembre 7 de 2006.	Subdirectores, Jefes de Oficina, Funcionarios IDSN a evaluar, Oficina Gestión de Recursos Humanos y Oficina Control Interno.
Procesamiento Base de Datos de Evaluación del Rendimiento.	A partir de Noviembre 7 de 2006.	Oficina Gestión Recursos Humanos.

Fuente: esta investigación.

## **7.3 PLANEACIÓN DE UN SISTEMA DE CAPACITACIONES PARA EL TALENTO HUMANO, DEL IDSN DE LA CIUDAD DE PASTO.**

**7.3.1 Formulación del Plan Institucional de Capacitación año 2006.** El Plan de Capacitación del Instituto Departamental de Salud de Nariño, toma como base la política orientadora del Plan Nacional de Formación y Capacitación PNFC (ver anexo G), el cual contiene directrices con una visión de largo plazo sobre las competencias que requieren los funcionarios públicos, para realizar una gestión productiva, enfocada en el mejoramiento de su desempeño laboral y garantizando a cada funcionario como mínimo 40 horas anuales de capacitación. Las cinco fases a seguir para el desarrollo de esta propuesta, se fundamentan en la guía para la formulación del Plan de Capacitación, elaborada por el Departamento Administrativo de la Función pública en conjunto con la Escuela Superior de Administración pública ESAP.

**Fase 1. Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación (Análisis Cuantitativo y Cualitativo).** De acuerdo a las opiniones de los funcionarios encuestados, 80 (de 91) piensan que sus necesidades de capacitación deben fundamentarse en Conocimientos, 41 (de 91) piensan que sus necesidades de capacitación deben fundamentarse en habilidades y 34 (de 91) piensan que se deben fundamentar en información.

Otras sugerencias formuladas por los funcionarios encuestados son las siguientes: desarrollo de otras actividades complemento (habilidades), Capacitaciones fundamentadas en el respeto a las personas y a la naturaleza (Valores), Capacitaciones fundamentadas en experiencias relacionadas con seguridad alimentaria, en el conocimiento de las actividades que desempeña y en Destrezas.

❖ **Comparación Áreas Temáticas de Capacitación por Niveles** (Ver anexo H). De acuerdo a las encuestas, 8 funcionarios pertenecen al nivel Directivo, 43 al nivel Profesional, 20 al nivel Técnico y 20 al nivel Asistencial. Los resultados arrojados por la cuantificación de las capacitaciones por niveles son los siguientes:

En el Estado Gerencial, las áreas temáticas más seleccionadas y el número de funcionarios que las eligieron por nivel son los siguientes:

- NIVEL DIRECTIVO: Gestión de Calidad (4), Gerencia Estratégica, Evaluación del Desempeño y Control Interno, (3).
- NIVEL PROFESIONAL: Planeación y Proyectos (23), Interventoría (19), Gestión integral y Mejoramiento de Procesos (16), Indicadores de Gestión (16).
- NIVEL TÉCNICO: Gestión de Calidad (11), Planeación y Proyectos (10), Actualización Normativa y Carrera Administrativa (7).
- NIVEL ASISTENCIAL: Carrera Administrativa y Servicio al Cliente (7).

Al hacer la sumatoria del total de funcionarios pertenecientes a todos los niveles, que eligieron las opciones del Estado Gerencial, las áreas temáticas señaladas por lo menos por 20 de los encuestados fueron las siguientes: Gestión de Calidad (37), Planeación y proyectos (35), Interventoría (26), Carrera Administrativa e Indicadores de Gestión (24), Gestión integral y Mejoramiento de Procesos (23), Contratación Administrativa, Actualización Normativa y Auditoría (22), Liderazgo (20).

En el Estado Participativo, las áreas temáticas más seleccionadas y el número de funcionarios que las eligieron por nivel son los siguientes:

- NIVEL DIRECTIVO: Planeación y Presupuesto Participativo, Control Social a la Gestión pública, Anticorrupción, Estrategias para la resolución de conflictos, Políticas Públicas y Relaciones Sector público, Sector privado y Comunidad (2).
- NIVEL PROFESIONAL: Planeación y Presupuesto participativo (14), Estrategias para la resolución de conflictos y Políticas públicas (10).
- NIVEL TÉCNICO: Responsabilidad del Servidor Público (5), y Cultura del Servidor Público (4).
- NIVEL ASISTENCIAL: Responsabilidad del Servidor Público (10), Cultura del Servidor Público (9) y Ética de lo público (7).

En el Estado Participativo, las áreas temáticas señaladas por lo menos por 17 de los funcionarios encuestados, pertenecientes a todos los niveles, fueron los siguientes: Responsabilidad del Servidor público (24), Cultura del Servidor público (23), Planeación y Presupuesto Participativo (21), Ética de lo público (19), Estrategias para la resolución de conflictos (18) y políticas Públicas (17).

En el Estado Descentralizado, los funcionarios de todos los niveles eligieron entre todas las opciones las siguientes áreas temáticas:

- NIVEL DIRECTIVO: Políticas Públicas en Salud, Competencias y Recursos (6), Sistema de Salud y Seguridad Social (4) y Gestión de Empresas del Sector Salud (3).
- NIVEL PROFESIONAL: Políticas Públicas en Salud, Competencias y Recursos (22), Sistema de Salud y Seguridad Social (19) y Gestión de Empresas del Sector Salud (20).
- NIVEL TÉCNICO: Gestión de Empresas del Sector Salud (9) y Políticas Públicas en Salud, Competencias y Recursos (7).
- NIVEL ASISTENCIAL: Sistema de Salud y Seguridad Social y Gestión de Empresas del Sector Salud (7).

Entre las opciones del Estado Descentralizado, las áreas temáticas señaladas por lo menos por 35 de los funcionarios de todos los niveles del IDSN, fueron los siguientes: Políticas Públicas en Salud, Competencias y Recursos (40), Sistema de Salud y Seguridad Social (35) y Gestión de Empresas del Sector Salud (39).

- ❖ **Comparación Áreas Temáticas de Capacitación por Dependencias.** Para los funcionarios que pertenecen al Área de Dirección de la Entidad, las áreas temáticas que en su mayoría consideraron convenientes, para el mejoramiento en el desarrollo de sus funciones y actividades según su cargo son: Actualización Normativa, Anticorrupción, Relaciones Sector Público, sector Privado y Comunidad, Políticas Públicas en Salud, competencias y recursos y Gestión de Empresas del Sector Salud; estas áreas fueron señaladas por la mayoría de los funcionarios referentes a los niveles Profesional, Técnico y Asistencial pertenecientes a Dirección. Sin embargo, el eje temático elegido por los cuatro niveles del Área de Dirección (Directivo, Profesional, Técnico y Asistencia) fue el de Desarrollo territorial, enmarcado dentro del Estado Descentralizado del PNFC, y que desarrolla áreas temáticas como lo son: Desarrollo Territorial, Relaciones y ordenamiento, Finanzas Públicas Territoriales, Funciones y competencias, Planeación urbana y regional y Espacio Público. Los ejes temáticos pertenecientes al Estado Participativo fueron los de mayor elección por los encuestados con un promedio de 2.75, seguido por el Estado Descentralizado y por el Estado Gerencial con unos promedios del 2.6 y 2.4 respectivamente, lo cual se obtuvo en base a la sumatoria de las Áreas Temáticas escogidas por cada nivel del área entre el total de áreas temáticas pertenecientes a cada Estado del PNFC.

En la Subdirección Administrativa y Financiera SAF, los funcionarios de los niveles Directivo, Profesional, Técnico y Asistencial coincidieron en que las áreas temáticas vitales a tratar en el Plan de Capacitación Institucional, que propician el desarrollo de sus funciones y actividades según su cargo son: Contratación Administrativa, Contabilidad Pública, Finanzas Públicas y Planeación y Presupuesto Participativo. Cabe anotar que las temáticas establecidas dentro del Estado Gerencial y del Estado Participativo fueron las más seleccionadas por la SAF con promedios del 3.4 y 3 respectivamente, mientras que la escogencia de las temáticas del Estado descentralizado obtuvo un promedio de 1.

Para la Subdirección de Promoción y Prevención, las temáticas contextualizadas dentro del Estado Participativo del PNFC, fueron las más escogidas por los funcionarios del Área, con un promedio de 3, seguido por el Estado Gerencial y el Estado Descentralizado, con promedios del 2.6 y 2 respectivamente. Las Principales Áreas Temáticas escogidas, en las que coincidieron como mínimo 3 de los diferentes niveles del área fueron: Gestión de calidad, Nuevas Prácticas Gerenciales, Evaluación del Desempeño, Incentivos, Control Social a la Gestión Pública, Fortalecimiento de la Organización comunitaria, Cultura del Servidor público, Ética de lo público, Políticas públicas en salud, competencias y recursos y Sistema de Salud y Seguridad Social.

Los funcionarios de la Subdirección de Programas Especiales escogieron primordialmente las áreas temáticas concernientes al Estado Gerencial, lo cual representó un promedio de escogencia de 2.2; sin embargo, la selección de las áreas temáticas de los Estados Participativo y Descentralizado también fueron notorias, representando promedios de 2 y 1.6 respectivamente. Las temáticas escogidas por lo menos por 3 de los niveles que conforman el área fueron: Gestión integral y mejoramiento de procesos, Clima Organizacional, Políticas públicas en salud, competencias y recursos y Gestión de Empresas del Sector Salud.

En la Subdirección de Seguridad Social, se observa que los cuatro niveles que conforman el Área (Directivo, Profesional, Técnico y Asistencial), optaron por el Área Temática de Políticas Públicas en Salud, Competencias y Recursos, la cual pertenece al Estado Descentralizado del PNFC. Otras temáticas escogidas por lo menos por 3 de los diferentes niveles del Área son: Auditoría, Interventoría y Políticas Públicas. Las áreas temáticas del Estado Gerencial fueron las más seleccionadas con un promedio de 2.8, seguidas por las de los Estados Participativo y Descentralizado con promedios de 2.25 y 1.4 respectivamente

En la Oficina de Planeación, se observa una inclinación de los funcionarios por las Áreas Temáticas del Estado Gerencial, lo cual representó un promedio de elección de 2.6, mientras que para los temas de los Estados Participativo fue de 2.25 y para el Estado Descentralizado el promedio es de 1. Además, se puede estimar que en 3 de los cuatro niveles pertenecientes a Planeación, los temas comunes propuestos para el Plan de Capacitación Institucional son: Gestión de Calidad, Planeación y Proyectos, Carrera Administrativa, Políticas Públicas en Salud, Competencias y Recursos y Sistema de Salud y Seguridad Social.

En la Oficina de Control Interno, los funcionarios encuestados pertenecen a los niveles Directivo y Profesional, quienes coincidieron en señalar las siguientes Áreas Temáticas: Auditoría Gubernamental, Control Interno, Auditoría, Control Social a la Gestión Pública, Ética de lo Público, Pactos con Transparencia, Estrategias para la resolución de conflictos, Políticas Públicas en Salud, competencias y recursos, Sistema de Salud y Seguridad Social y Gestión de Empresas del Sector Salud. También es posible analizar que existe una predominante inclinación por los temas de los Estados Gerencial y Participativo alcanzando unos promedios de escogencia de 1.8 y 1.75 mientras que el Estado Descentralizado obtuvo un promedio de 0.12.

En la Oficina de Control Interno Disciplinario se señalaron las opciones de los ejes temáticos de Gerencia y Gestión Pública, Gerencia del Talento Humano y Control de Gestión, los cuales pertenecen al Estado Gerencial, además de seleccionarse los ejes de Ética de lo público y Resolución de Conflictos



contextualizados dentro del Estado Participativo. En base a esto, los promedios alcanzados por los Estados Participativo y Gerencial en su orden son de 0.5 y 0.12 respectivamente, mientras que las temáticas del Estado Descentralizado no fueron señaladas.

Finalmente, en la Oficina Jurídica las áreas temáticas del Estado Gerencial fueron las más señaladas con un promedio de 1.4, mientras que los Estados Participativo y Descentralizado obtuvieron unos promedios de 0.75 y 0.4 respectivamente. Algunos temas coincidentales señalados en las encuestas como necesarios son: Contratación Administrativa, Procesos Meritocráticos, Carrera Administrativa, Régimen Jurídico del Servidor público, Políticas Públicas en Salud Competencia y Recursos y Sistema de Salud y Seguridad Social.

Por lo tanto las siguientes áreas temáticas fueron señaladas en conjunto por todas las Subdirecciones y Oficinas de la Entidad, para ser tenidas en cuenta dentro del Plan de Capacitación Institucional:

**ESTADO GERENCIAL:** Actualización Normativa, Contratación Administrativa, Contabilidad Pública, Finanzas Publicas, Gestión de Calidad, Nuevas Prácticas Gerenciales, Evaluación del Desempeño, Incentivos, Gestión integral y mejoramiento de procesos, Clima Organizacional, Planeación y Proyectos, Carrera Administrativa, Auditoria Gubernamental, Procesos Meritocráticos, Régimen Jurídico del Servidor público, Gerencia Estratégica, Telecomunicaciones, Servicio al Cliente y Liderazgo.

**ESTADO PARTICIPATIVO:** Anticorrupción, Relaciones Sector Público, sector Privado y Comunidad, Planeación y Presupuesto Participativo, Control Social a la Gestión Pública, Fortalecimiento de la Organización Comunitaria, Cultura del Servidor Público, Ética de lo Público, Auditoria, Interventoría, Políticas Públicas, Control Interno, Pactos con Transparencia, Estrategias para la Resolución de Conflictos, Anticorrupción, Cultura del Servidor Público y Tolerancia y Género.

**ESTADO DESCENTRALIZADO:** Políticas Públicas en Salud, Competencias y Recursos, Sistema de Salud y Seguridad Social, Gestión de Empresas del Sector Salud y el eje temático de Desarrollo Territorial: Desarrollo Territorial, Relaciones y Ordenamiento, Finanzas Públicas Territoriales, Funciones y Competencias, Planeación Urbana y Regional y Espacio Público.

Otras áreas temáticas sugeridas por los funcionarios del IDSN para tenerse en cuenta dentro del Plan de Capacitación son: Relaciones Humanas laborales y en prestación de servicios, Conocimiento General de las Áreas del IDSN y de los programas y proyectos que se manejan, Elaboración de discursos y gramática, Ley 594 Ley de Archivo, Mecánica Automotriz (Diesel),

Globalización y Salud, Técnicas de Investigación, Secretariado Ejecutivo, Salud Pública, SGSSS, Tecnología Biomédica, Tecnovigilancia, Garantía de Calidad, Convenio ECRI, Administración, Autoestima y Sentido de Pertenencia Institucional.

En cuanto a las necesidades de capacitación individual en Sistemas, los funcionarios establecieron las siguientes: Conocimiento de programas de sistemas utilizados en el IDSN, OUTLOOK EXPRESS, Nómina Contable, Paquetes contables: HAS, LINUX, TRIDENT, SIIGO, Manejo de Internet y Diseño de páginas Web, Programación, mantenimiento y reparación de Equipos, Manejo Básico de Sistemas, ARG VIEW, ACCESS, EXCEL, EPRINFO, AUTOCAD, MICROSOFT, OFFICE, PHP, HYSQL, Actualización en instalación de redes inalámbricas y Conocimiento de las Bases de Datos que maneja el IDSN.

- ❖ **Sugerencias de los encuestados, acerca de otras Áreas Temáticas (informaciones, conocimientos y/o habilidades) a reforzar o implementar en las Subdirecciones y Oficinas en las cuales laboran.** Para los funcionarios encuestados pertenecientes a Dirección, es necesario reforzar las temáticas relacionadas con el liderazgo, las relaciones interpersonales, la Administración, la comunicación y el manejo de las herramientas de Internet.

En la Subdirección Administrativa y Financiera, las necesidades detectadas por los funcionarios son las siguientes: Reforzar procedimientos especialmente en Apoyo Logístico, Actualización en Normatividad Financiera, Manejo SICE, Contratación Estatal, Presupuesto, Finanzas Públicas, Información sobre la Ley 819 de 2003 (por la cual se dictan normas orgánicas en materia de presupuesto, responsabilidad y transparencia fiscal y se dictan otras disposiciones), Información sobre procesos de Gestión Presupuestal y Financiera, Ley 594 Ley de Archivo, Contratación IDSN, Derecho laboral y tributario, Régimen del empleado oficial, Servicio al Cliente, Convivencia pacífica, Cadenas productivas, Mercados y ventajas competitivas. Además se sugirió la necesidad de reforzar conocimientos sobre el Sistema Electrónico de la Subdirección.

En la Subdirección de Promoción y Prevención, las áreas temáticas sugeridas fueron las siguientes: Salud Ambiental en cuanto a competencias del nivel local y Departamental, sobre todo en mataderos en cuanto a su clasificación y concepto, Contratación, Métodos de Evaluación, Estrategias de Comunicación Comunitaria, Fortalecimiento en vigilancia y control, Prevención, Métodos de investigación, Sistemas de información, Reforzar Participación Social: Mayor conocimiento de Experiencias y vinculación de más profesionales, Conocer Experiencias Exitosas en seguridad alimentaria, liderazgo, Capacitación en Inspección, vigilancia y control sobre productos con base en recursos naturales, Relaciones Personales, trabajo en equipo (responsabilidad

compartida), Manejo de Grupos, Habilidades Comunitarias, Gerencia en Protección Social.

Para la Subdirección de Programas Especiales, según el criterio de los encuestados, es necesario reforzar las siguientes temáticas: Salud Pública, SGSSS, Relaciones Humana - Interpersonales y solución de conflictos, Ética Profesional (confidencialidad), Sentido de Pertenencia Institucional, especialmente en contratistas, Conocimiento sobre presentación de proyectos, Manejo de actividades Intra-grupales, Manejo de estrés.

En la Subdirección de Seguridad Social las sugerencias de los funcionarios para ser implementadas en el Área son: Reforzar integralmente los procesos de la Subdirección, Interventoría de contratación en Régimen Subsidiado y auditoria a procesos en Salud, Garantía de Calidad, Auditoria con Tecnovigilancia, Actualización en nuevas tecnologías de equipamiento biomédico, Auditoria de Servicios de Salud, Interventoría (a contratos de prestación de servicios de salud), Atención al usuario, Normatividad vigente del Sistema General de Seguridad Social, Aseguramiento SGSSS, Auditoria y perfil epidemiológico, Reforzar lo correspondiente a urgencias y emergencias: evaluación planes hospitalarios, emergencias, sistema de referencia y contrarreferencia, atención Pre-hospitalaria, Régimen Subsidiado, Normatividad frente a E.P.S y A.R.S. Con respecto a las temáticas de Sistemas, se sugirió reforzar los conocimientos sobre manejo de Internet, además de la necesidad de Aplicaciones de Software para elaborar autorizaciones de servicios y de esta manera, generar información gerencial.

En la Oficina de Planeación, los funcionarios pertenecientes a la misma, sugirieron la implementación de Técnicas de Trabajo en equipo, de Comunicación, de Manejo de Archivo, de Manejo de Proyectos y fuentes de financiación: Cooperación Internacional, conocimientos de Planeación y Proyectos y de Indicadores, y Capacitación en procesos de Contratación Estatal. También sugirieron en cuanto a Sistemas, reforzar el manejo de AUTOCAD y sus aplicaciones, implementar el manejo de un software para sistematizar la información, capacitación en todas las aplicaciones de sistemas que se manejan y de aquellos que se van a instalar en la Oficina de Planeación, capacitación de nuevos equipos adquiridos en la Entidad, Actualización en Conocimientos Tecnológicos y de herramientas informáticas.

En la Oficina de control Interno, las temáticas sugeridas a reforzar son las siguientes: Administración y manejo del riesgo, Auditoria en salud y Evaluación de la Gestión en sus componentes de eficiencia, eficacia y economía.

Las Sugerencias de la Oficina de Control Interno Disciplinario se inclinan a reforzar los conocimientos sobre el manejo de archivo y de las bases de datos que maneja el IDSN.

Finalmente, para la Oficina Jurídica es necesaria la capacitación en Contratación en Salud, Prevención del daño antijurídico y Conciliación, además de sugerirse capacitaciones en nuevas aplicaciones en EXCEL, WORD, OFFICE, Correos electrónicos y búsquedas en Internet.

- ❖ **Información suministrada por la Evaluación del Desempeño.** De conformidad con lo establecido en la Ley 909 del 23 de Septiembre de 2004, los resultados de la Evaluación del Desempeño deben ser tenidos en cuenta entre otros aspectos, para planificar la capacitación y la formación de los funcionarios cuya modalidad de vinculación con la Entidad es de Carrera Administrativa. De acuerdo a la última evaluación correspondiente al periodo comprendido entre marzo de 2004 a marzo de 2005, se puede establecer que los puntajes finales oscilan entre 774 y 998.6 lo cual indica que el desempeño de los funcionarios de carrera administrativa de la ciudad de Pasto (considerados en esta lista), es satisfactorio, ya que las calificaciones finales están en los niveles sobresaliente y superior, según los rangos de los puntajes establecidos en el formulario 3. La evaluación corresponde a los formatos B (Nivel Asesor y Profesional sin personal a cargo) y D (Nivel Técnico Asistencial y Operativo sin personal a cargo), de los cuales 11 pertenecen a D y 17 corresponden a B.

Los puntos de mejoramiento y desarrollo según lo establecido por este procedimiento son los siguientes:

- Puntos fuertes que se destacan en los funcionarios (a criterio de los evaluadores): voluntad y la tolerancia, la experiencia y el amplio conocimiento y referencia de los temas, el liderazgo, el trabajo en equipo, el reconocimiento y posicionamiento de las secciones, el mejoramiento de las relaciones interpersonales, las habilidades administrativas, capacidad para desempeñar cargos superiores, compromiso institucional, destrezas y habilidades reconocidas, compañerismo, responsabilidad con sus funciones, colaboración y honestidad,
- Puntos Débiles: incrementar la iniciativa para mejorar el trabajo en equipo; falta de análisis de información, lo cual puede ser consecuencia de la existencia de carga laboral.
- Recomendaciones: articulación y coordinación de acciones entre Dependencias del IDSN, Vigilancia de IPS con apoyo de municipios, Compartir conocimientos, Mantener el compromiso, Trabajo institucional con Salud Infantil y Articulación con otras secretarías Departamentales / Municipales.

## **Fase 2. Definición de Objetivos.**

**Objetivo General del Plan de Capacitación Institucional.** Fortalecer las capacidades, habilidades, destrezas, conocimientos y competencias de los funcionarios del Instituto Departamental de Salud de Nariño, con el fin de contribuir a su desarrollo integral, a la efectividad en el desempeño de sus funciones, al cumplimiento de la Misión Institucional y a la mejor prestación de servicios a la Comunidad.

### **Objetivos Específicos del Plan de Capacitación Institucional.**

- Contribuir al desarrollo continuo del Talento Humano del IDSN, en cumplimiento de la línea de acción “Fortalecimiento Institucional”, contemplada dentro del Plan Estratégico Institucional 2004 – 2007.
- Ajustar el Plan de Capacitación Institucional a los lineamientos del Plan Nacional de Formación y Capacitación, en cumplimiento de los propósitos gubernamentales de capacitar a los servidores públicos en función de tres directrices: un Estado Gerencial, un Estado Participativo y un Estado más descentralizado.
- Capacitar el Talento Humano del IDSN, en herramientas de gestión, que les permita fortalecer su capacidad para la innovación y afrontar los cambios, percibir los requerimientos del entorno, tomar decisiones acertadas en situaciones complejas, trabajar en equipo y valorar y respetar lo público.
- Promover en los funcionarios un proceso de liderazgo y apropiación de sus responsabilidades, con alto sentido de pertenencia y compromiso con su propio bienestar y desarrollo, el de la Institución y el de la Comunidad.
- Facilitar la preparación permanente de los colaboradores del IDSN, con el fin de elevar sus niveles de productividad, motivación y satisfacción personal y laboral.
- Facilitar el mejoramiento del rendimiento de los colaboradores, proporcionándoles herramientas de capacitación que permitan dar soluciones a las falencias detectadas en la evaluación del desempeño.
- Lograr satisfacer en el transcurso del año 2006, el mayor número posible de necesidades de capacitación, que los funcionarios sugirieron como complemento a las áreas temáticas del PNFC, para su desarrollo individual y para sus respectivas áreas en la cuales laboran.

### **Objetivos Temáticos del Plan de Capacitación Institucional.**

- Fortalecer el Clima Organizacional de la Entidad.
- Afianzar en el Talento Humano los conocimientos relacionados con las Normas ISO y el Sistema de Gestión de Calidad.
- Capacitar a los Colaboradores en el manejo de metodologías e instrumentos que posibiliten un efectivo control de lo público.

- Desarrollar una visión gerencial y de gestión en los funcionarios, que oriente la optimización de los recursos existentes en la Entidad, hacia una mayor productividad.
- Proporcionar al Talento Humano conocimientos relacionados con los procedimientos de Administración del personal.
- Instruir a los funcionarios en mecanismos de participación ciudadana y control social.
- Afianzar en el Capital Intelectual del IDSN, una ética del servicio público, con principios de confidencialidad, igualdad y conciencia colectiva.
- Sensibilizar al Talento Humano sobre las estrategias, que como ciudadanos y funcionarios deben aplicar para la resolución de conflictos.
- Facilitar la comprensión sobre las políticas públicas del Gobierno y su relación con la Sociedad.
- Capacitar a los funcionarios sobre sus responsabilidades y competencias necesarias, para la adecuada prestación de los servicios de salud a la Comunidad.
- Profundizar conocimientos en los funcionarios relacionados con la hacienda pública (Contabilidad, Finanzas, Auditoría Gubernamental), con el fin de propender el uso y aplicación racional y eficiente de los recursos financieros de la Entidad.
- Facilitar técnicas que promuevan el trabajo en equipo, y el fortalecimiento de las relaciones humanas laborales y entre dependencias.
- Profundizar en el Talento Humano el conocimiento de los aspectos organizacionales de la Entidad y de los recursos que se manejan, especialmente en referencia a los tecnológicos.
- Proporcionar conocimientos a los funcionarios relacionados con las características de las finanzas públicas territoriales, la planeación y el desarrollo regional.
- Proporcionar orientación a los funcionarios sobre el manejo eficaz de los bienes de la Entidad, que están bajo la responsabilidad de los funcionarios.
- Propender en los funcionarios una conciencia de la relación hombre – medio ambiente.
- Capacitar a los funcionarios en temáticas correspondientes al desarrollo productivo, con el fin de incrementar su capacidad para adelantar acciones en la Entidad, tendientes al incremento de la productividad y la competitividad.
- Disminuir significativamente las deficiencias de los funcionarios en el manejo de aplicaciones de sistemas, que emplea la Entidad.

**Fase 3. Estrategias del Plan de Capacitación Institucional.** Teniendo en cuenta el marco orientador, las políticas y estrategias del PNFC y las encuestas tramitadas por los funcionarios de la ciudad de Pasto, es posible establecer que, para que el Plan de Capacitación del Instituto Departamental de Salud de Nariño logre alcanzar la efectividad de sus propósitos, deberá comprender estrategias de capacitaciones fundamentadas en:

- A) **CONOCIMIENTOS:** implica desarrollar el nivel conceptual de los funcionarios, con el fin de proporcionarles un alto nivel de abstracción, facilitándoles la consecución y aplicación de nuevos conocimientos en la práctica administrativa y/u operativa, que permitan elevar su productividad y nivel de generalización (visión), en términos globales y amplios.
- B) **COMPETENCIAS Y HABILIDADES:** desarrollar en los funcionarios aquellas habilidades, competencias y destrezas directamente relacionadas con el desarrollo de sus cargos actuales, o de posibles ocupaciones futuras.
- C) **INFORMACIONES:** distribuir información entre los integrantes del proceso de capacitación, como una serie de actualizaciones en conocimientos genéricos sobre la Entidad, su organización y la normatividad que regula la función pública.
- D) **EXPERIENCIAS:** permitir que los funcionarios del IDSN tengan la oportunidad de aprender de otros funcionarios o de personas externas a la Entidad, que cuenten con mayor experiencia en situaciones claves para la puesta en práctica de sus funciones.
- E) **ACTITUDES:** se enfoca al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre el Talento Humano del IDSN, al incremento de la motivación y al fortalecimiento y desarrollo de sensibilidad del personal en cuanto a los valores y las relaciones con sus compañeros.

En este sentido, las Estrategias Tácticas propuestas para el Plan de Capacitación del Instituto Departamental de Salud de Nariño (51), son las siguientes:

1. Programar con los funcionarios del nivel técnico y profesional un seminario de 8 horas sobre “Planeación, Formulación de Proyectos y Fuentes de Financiación”, con el apoyo de la Red Interinstitucional para su implementación.
2. Realizar con todos los funcionarios del IDSN dos sesiones de dinámicas de grupos, de 8 horas c/u, dirigida a “Fortalecer el clima organizacional y las relaciones interpersonales” de la Entidad, articulando actividades con la Oficina de Salud Mental de Promoción y Prevención y con Salud Ocupacional.
3. Programar una conferencia de 12 horas sobre “Contratación Administrativa”, para todos los funcionarios del IDSN, con el apoyo del portafolio de servicios de la ESAP.
4. Realizar con los profesionales del IDSN un Taller sobre “Gestión integral y Mejoramiento de procesos”, solicitando capacitación del Grupo de Atención a Entidades del Orden Nacional.
5. Programar un foro de 8 horas sobre “Actualización Normativa”, con todos los funcionarios del IDSN, con el apoyo de la Red Interinstitucional para su implementación, haciendo hincapié en la estrategia de Servidores Íntegros.

6. Realizar con la participación de todos los funcionarios, una conferencia sobre “Gestión de Calidad”, utilizando la estrategia pedagógica de Mejoramiento de Competencias Laborales.
7. Programar con los funcionarios pertenecientes al nivel directivo de la Entidad, un Seminario de 8 horas sobre “Nuevas Prácticas Gerenciales”, con el apoyo del Grupo de Atención a Entidades del Orden nacional, poniendo en práctica la estrategia pedagógica de Formación Gerencial.
8. Programar una conferencia de 8 horas sobre “Carrera Administrativa y Evaluación del Desempeño”, de carácter abierto para los funcionarios que quieran participar, con el apoyo de la Escuela Superior de Administración pública ESAP.
9. Proyectar la realización de un seminario de 12 horas sobre “Régimen Jurídico del Servidor Público”, utilizando la Estrategia Pedagógica de Servidores Íntegros, con el apoyo de la ESAP y dirigido a todos los profesionales del IDSN.
10. Proyectar la realización de un seminario de 12 horas sobre “Servicio al cliente”, dirigido a los funcionarios del nivel asistencial de la Entidad, con la Utilización de la Estrategia pedagógica de Mejoramiento de Competencias Laborales, y el apoyo de la ESAP.
11. Realizar un encuentro local de 2 días sobre “Experiencias exitosas en Seguridad Alimentaria”, dirigido a los funcionarios de la Subdirección de Promoción y Prevención, y con el apoyo de la Red Interinstitucional.
12. Realizar un programa de aprendizaje a ritmo propio, apoyado en videos sobre “Liderazgo”, dirigido a todos los funcionarios del IDSN.
13. Programar un curso de 30 horas sobre “Finanzas Públicas”, dirigido a los funcionarios de la Subdirección Administrativa y Financiera, empleando el apoyo de la ESAP para su realización.
14. Realizar una conferencia de 8 horas para todos los funcionarios del IDSN, que retome las temáticas relacionadas con la Gerencia de Recursos Físicos, especialmente, en referencia a la “Administración de bienes muebles e inmuebles del Estado y al Sistema de Compras y Contratación”, con el apoyo de la Red Interinstitucional.
15. Programar un diplomado de 90 horas sobre las áreas temáticas de auditoría, Interventoría e indicadores de gestión, contextualizados dentro del eje temático “Control de Gestión”, con el apoyo de la ESAP, y dirigido a los funcionarios de los niveles Directivo y Profesional de la Entidad.
16. Programar un Seminario – Taller de 16 horas sobre “Planeación y Presupuesto Participativo”, con el apoyo del Grupo de Atención a Entidades del Orden Nacional, utilizando la Estrategia de Participación Ciudadana y dirigido a los funcionarios del nivel profesional del IDSN.
17. Proyectar la realización de un conversatorio sobre “Control Social a la Gestión Pública”, dirigido a todos los funcionarios del IDSN, con el apoyo de la Red Interinstitucional, cuya duración sea de un día (8 horas).
18. Programar para cada Subdirección u Oficina de la Entidad, una sesión de actividad en el sitio de trabajo por medio de dinámicas de grupo, sobre la



- temática de “Ética de lo público”, enfatizando en las áreas de ética, cultura y responsabilidad del servidor público, utilizando la estrategia pedagógica de Servidores Íntegros.
19. Realizar un Seminario de 4 horas sobre “Gobernabilidad, Políticas Públicas”, dirigido a los funcionarios profesionales y directivos de la Entidad, con el apoyo de la Red Interinstitucional.
  20. Realizar 2 sesiones de actividades en el sitio de trabajo con dinámicas de grupo sobre “Estrategias para la Resolución de conflictos”, dirigidas a todos los funcionarios del IDSN, con el apoyo de la Oficina de Salud Mental de Promoción y Prevención.
  21. Programar una conferencia sobre “Gestión del Medio Ambiente”, dirigido a los funcionarios del nivel técnico de la Entidad, con el apoyo del Grupo de Atención a Entidades del Orden Nacional.
  22. Programar un Seminario de 20 horas sobre las temáticas relacionadas con “Desarrollo Territorial”, dirigido a los funcionarios pertenecientes al Área de Dirección del IDSN y empleando la Estrategia pedagógica de Formación para la Descentralización, con el apoyo de la ESAP.
  23. Programar un congreso sobre “Descentralización en Salud”, con el apoyo de la ESAP y la Red Interinstitucional para su realización, dirigido a todos los funcionarios de la Entidad y tratando temáticas relacionadas con Políticas Públicas en Salud; competencias y recursos, Sistema de Salud y Seguridad Social y Gestión de Empresas del Sector Salud.
  24. Programar un Seminario – Taller de 16 horas sobre “Fortalecimiento de la Organización Comunitaria”, dirigido a los funcionarios de la Subdirección de Promoción y Prevención, empleando la Estrategia de participación ciudadana, y contando con el apoyo de la ESAP.
  25. Programar un curso de “Contabilidad pública”, dirigido a los funcionarios del nivel asistencial del IDSN, aplicando la estrategia de mejoramiento de competencias laborales.
  26. Programar una conferencia de 4 horas sobre “Incentivos y Procesos Meritocráticos” dirigida a todos los funcionarios del IDSN, aplicando el lineamiento de Una Gestión Pública Eficiente y Eficaz, con el apoyo de la ESAP.
  27. Programar con los funcionarios pertenecientes al nivel directivo de la Entidad, un Seminario – Taller de 16 horas sobre “Gerencia Estratégica”, con el apoyo de la ESAP, poniendo en práctica la estrategia pedagógica de Formación Gerencial.
  28. Organizar 2 exposiciones sobre “Telecomunicaciones y Recursos Tecnológicos del IDSN”, en conjunto con la Oficina de Planeación y dirigida a todos los funcionarios de la Entidad.
  29. Programar una conferencia de 8 horas sobre “Relaciones Sector Público – Sector Privado y Comunidad”, dirigido a los funcionarios pertenecientes al área de Dirección, con el apoyo de la Red Interinstitucional y aplicando la estrategia pedagógica de Participación ciudadana.

30. Realizar dos sesiones de Reinducción del personal sobre conocimientos acerca de los programas y proyectos que se manejan en el IDSN e información general de los aspectos organizacionales de la Institución, con el apoyo de los Subdirectores y/o Jefes de Oficina de la Entidad.
31. Programar un curso de 20 horas sobre “Secretariado Ejecutivo, Gramática y Elaboración de Discursos”, dirigido a los funcionarios que desempeñan cargos secretariales (nivel asistencial) en la Institución, aplicando la estrategia de Mejoramiento de Competencias Laborales.
32. Realizar una sesión informativa sobre la temática “Ley 594 – Ley de Archivo”, abierta a todo el personal, con el apoyo de la ESAP.
33. Programar una conferencia de 8 horas sobre “Globalización y Salud”, con el apoyo de la Red Interinstitucional y dirigida a todos los funcionarios del IDSN.
34. Programar para la Subdirecciones de Programas Especiales y de Seguridad Social, un Seminario sobre “Actualización en Tecnología Biomédica y Tecnovigilancia”, con el apoyo del Grupo de Atención a Entidades del Orden Nacional.
35. Programar 4 sesiones de trabajo de grupo sobre “Mejoramiento del Autoestima”, utilizando la estrategia de Dinámicas de grupo, con el apoyo de la Oficina de Salud Mental de Promoción y Prevención, y dirigida a todos los funcionarios del IDSN.
36. Programar con Salud Ocupacional trimestralmente, una jornada de “Técnicas para el manejo del Estrés”, utilizando la estrategia pedagógica de dinámicas de grupos.
37. Programar cursos sobre “Manejo de Paquetes contables”, dirigidos a los funcionarios de los niveles técnico y asistencial de la Subdirección Administrativa y Financiera, con el apoyo de la Red Interinstitucional para su realización.
38. Programar 4 sesiones de trabajo de “Fortalecimiento de los Procedimientos de la Oficina de Apoyo Logístico”, con la colaboración de la Oficina de Planeación – Gestión de Calidad, y utilizando la estrategia pedagógica de actividades en el sitio de trabajo.
39. Programar una conferencia sobre “Ley 819 de 2003: por la cual se dictan normas sobre presupuesto, responsabilidad y transparencia fiscal”, dirigida a los funcionarios de la Subdirección Administrativa y Financiera, con el apoyo del Grupo de Atención a Entidades del Orden Nacional.
40. Programar una conferencia sobre “Competencias de nivel local y departamental sobre Salud Ambiental, especialmente en mataderos (clasificación y conceptos)”, de carácter abierto para los funcionarios de la Subdirección de Promoción y Prevención, con el apoyo de la Red Interinstitucional.
41. Programar un Seminario – Taller de 16 horas sobre “Estrategias de comunicación comunitaria”, dirigido a los funcionarios de la Subdirección de Promoción y Prevención, con el apoyo de la ESAP.

42. Programar un Taller de “Comunicación, trabajo en equipo y responsabilidad compartida”, con la Oficina de Salud Ocupacional y dirigido a todos los funcionarios del IDSN, utilizando la estrategia de dinámicas de grupos.
43. Programar 6 sesiones de trabajo de “Fortalecimiento de los Procedimientos de la Subdirección de Seguridad Social”, con la colaboración de la Oficina de Planeación – Gestión de Calidad, y utilizando la estrategia pedagógica de actividades en el sitio de trabajo.
44. Programar un curso sobre “Actualización de conocimientos sobre atención de urgencias y emergencias”, dirigido a los funcionarios de la Red de Urgencias de la Subdirección de Seguridad Social, colocando en práctica la estrategia de Mejoramiento de competencias laborales y con el apoyo de la Red Interinstitucional.
45. Programar una reinducción sobre “Normatividad vigente del Sistema General de Seguridad Social”, con los funcionarios de la Subdirección de Seguridad Social, utilizando la estrategia pedagógica de instrucción en el sitio de trabajo.
46. Realizar una conferencia sobre “Normatividad frente a E.P.S y A.R.S”, dirigida a todos los funcionarios de la Subdirección de Seguridad Social, y con el apoyo de la ESAP.
47. Programar un curso de 24 horas sobre “Actualización en el manejo de AUTOCAD y sus aplicaciones”, dirigido a los funcionarios de la Oficina de Planeación, con el apoyo de la Red Interinstitucional.
48. Programar un seminario de 8 horas sobre “Actualización en conocimientos tecnológicos y herramientas informáticas”, dirigido a los funcionarios de la Oficina de Planeación - Sistemas, con el apoyo de la Red Interinstitucional.
49. Programar una exposición sobre información de las “Bases de Datos que se manejan en el IDSN”, de carácter abierto para todos los funcionarios, con el apoyo de la Oficina de Planeación – Sistemas.
50. Programar un seminario de 16 horas sobre “Prevención del daño antijurídico y conciliación”, dirigido a los funcionarios profesionales pertenecientes a la Oficina Jurídica y de carácter abierto, para los demás profesionales de la Entidad, con el apoyo de la ESAP.
51. Formar cuatro grupos de 10 funcionarios cada uno, pertenecientes a los niveles asistencial y técnico, para que cada grupo tome un curso de 32 horas sobre “Nuevas aplicaciones de EXCEL, WORD, OFFICE, ACCESS, OUTLOOK EXPRESS”, con el apoyo de la infraestructura de la Red Interinstitucional.

Las capacitaciones en el Instituto Departamental de Salud de Nariño deben impartirse dentro de un proceso continuo, que busque siempre el mejoramiento y desarrollo del Talento Humano, preparándolos para que estén al día frente a los cambios repentinos que surjan en el entorno altamente competitivo. Es necesario que el Capital Intelectual asuma la capacitación continua como su preparación para avanzar hacia oportunidades mejores y más difíciles, dentro o fuera de la Institución, lo cual también permitirá mejorar el ambiente de trabajo.

#### **Fase 4. Programación con base en las Áreas Temáticas y Presupuesto.**

- ❖ **Programación.** La programación que se propone para el Plan de Capacitación del IDSN, según las necesidades detectadas por los funcionarios de la ciudad de Pasto, es flexible y adaptable, permitiendo planear acciones frente a las falencias de los funcionarios y las condiciones de la Entidad, por lo cual se sugiere que sea revisada por la Comisión de Personal del Instituto, para que esta defina y establezca las prioridades del Programa de capacitación a desarrollarse, así como de las modificaciones o inclusiones de áreas temáticas para ser tenidas en cuenta dentro del Plan, para que posteriormente sea presentada para su aprobación ante la Dirección de la Entidad. (Ver anexo I). Las capacitaciones a realizarse podrán programarse dentro o fuera de la Institución, por personal propio o profesionales externos, utilizando principalmente el apoyo de la ESAP y por medio de esta, la colaboración de la Red Interinstitucional de Apoyo a la Formación y Capacitación para el Sector Público y/o del Grupo de Atención a Entidades del Orden Nacional, cuyos aspectos generales y presupuestos, se detallarán posteriormente.
- ❖ **Presupuesto de Capacitación.** El Plan de Capacitación del IDSN, busca el manejo óptimo de los recursos del Instituto destinados a la capacitación, mediante acciones que puedan incluir el apoyo interinstitucional. Teniendo en cuenta el Artículo No. 11, del Decreto 1567 de 1998, las Entidades tienen la obligación, entre otras, de incluir en sus presupuestos los recursos suficientes para los planes y programas de capacitación, de acuerdo con las normas aplicables en materia presupuestal.

Por lo tanto, se recomienda que posteriormente de que la Comisión de Personal realice sus recomendaciones y ajustes necesarios para ser tenidos en cuenta dentro del Plan de Capacitación Institucional, y que este sea revisado y aprobado por la Dirección de la Entidad, se presente el consolidado de capacitaciones programadas para el año 2006, a la Escuela Superior de Administración Pública ESAP y por medio de esta se establecerá los contactos con las Entidades de Capacitación (Ver anexo J), con el fin de establecer los costos que implicaran las actividades programadas y posteriormente facilitar la elaboración del presupuesto definitivo, para ser presentado a la Oficina de Presupuesto del IDSN, en donde, de acuerdo a los recursos con que cuenta el rubro de capacitación (\$5.000.000 de acuerdo al plan operativo) y a los que sean destinados al mismo para el año 2006, se establecerá el número y la capacidad de satisfacción de las capacitaciones programadas.

En el caso de las estrategias tácticas de capacitación donde se propone solicitar el apoyo de la Red Interinstitucional, es conveniente mencionar que según el decreto 1227 de 2005, en su Artículo No. 68 establece la conformación de la Red Interinstitucional de Capacitación para los empleados Públicos, la cual está integrada por las Entidades públicas a las cuales se

aplica la Ley 909 de 2004, y cuya coordinación y administración se encuentra a cargo de la ESAP. Se debe tener en cuenta que el procedimiento de adscripción a la RED no tiene ningún valor para las Entidades del Estado y que de la misma manera, para las Entidades adscritas a la RED, los eventos no tienen ningún costo de inscripción; todas las Entidades participan con el único objetivo de capacitar a sus funcionarios y colaboran con la RED con el préstamo de aulas, auditorios, equipos de ayudas audiovisuales y elementos de cafetería de acuerdo a sus posibilidades lo cual no implica que sea obligatoria la colaboración logística para pertenecer a la RED.

Para las actividades de capacitación en las cuales se concierte realizar un convenio con el Grupo de Atención a Entidades del Orden Nacional, el cual se ubica funcionalmente dentro del Subsistema de Extensión del Sistema General de Gestión de la ESAP, es posible consultar un Banco de Datos de docentes, con especialización en diferentes áreas, cuyos honorarios son concertados y dependen de factores tales como el nivel que exija el evento, el área de especialización del docente y su experiencia y las condiciones en que se suscriba cada convenio.

Finalmente, teniendo en cuenta que el Plan de Capacitación que se propone para el Instituto Departamental de Salud de Nariño, es de carácter flexible, deberá tenerse en cuenta dentro del presupuesto destinado, aquellas actividades que según el criterio de la Comisión o de la Dirección, sean programadas con otros establecimientos públicos o privados legalmente autorizados.

**Fase 5. Autocontrol, control, seguimiento y evaluación del Plan de Capacitación Institucional.** El Instituto Departamental de Salud de Nariño, a través de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, coordinará los aspectos de autocontrol, control, seguimiento y evaluación del Plan Institucional de Capacitación, rindiendo los informes de ejecución cuando estos sean solicitados.

De acuerdo a lo establecido por el Decreto 1567 de 1998, en sus artículos No. 11 y 12, las entidades Públicas tienen la obligación de evaluar con la participación de la Comisión de Personal, el impacto del Plan de Capacitación y de la misma manera, los funcionarios están obligados a participar activamente en la evaluación de los planes y programas institucionales de capacitación, así como de las actividades a las cuales asistan. Por consiguiente, la evaluación, control y seguimiento del Plan de Capacitación del IDSN, buscará medir el impacto del mismo, para lo cual se estudiarán los cambios organizacionales, además de buscar analizar sus resultados, para lo cual se estudiarán los cambios en el desempeño de los funcionarios, en sus puestos de trabajo como consecuencia de acciones de capacitación.

Los aspectos que permitirán el autocontrol, control, seguimiento y evaluación del Plan de Capacitación del Instituto Departamental de Salud de Nariño, son los siguientes:

Tabla 12. Mecanismos de control del PIFC

OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN	AGENTE DE EVALUACIÓN	MEDIOS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	TIEMPO PARA REALIZAR EL SEGUIMIENTO
1. Conocimiento de las opiniones y sugerencias de los participantes, sobre las actividades de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Funcionarios Participantes</li> <li>▪ Oficina Gestión Recursos Humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuestionario (ver anexo K)</li> <li>▪ Entrevistas Personales abiertas, no Estructuradas</li> </ul>	Después de finalizarse la capacitación.
2. Evaluar el cambio del comportamiento de los funcionarios, verificando que lo aprendido realmente se refleje en la práctica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Subdirectores y Jefes Inmediatos</li> <li>▪ Oficina Gestión Recursos Humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procedimiento Evaluación del Desempeño</li> <li>▪ Indicadores de Gestión (según el Área y funciones)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tiempo establecido en el Procedimiento de Evaluación del Desempeño.</li> <li>▪ Inicialmente, y después de dos meses de finalizar la acción de capacitación.</li> </ul>
3. Verificar el logro y avance de los objetivos de capacitación establecidos al comienzo del Plan Institucional de Formación y Capacitación IDSN.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirección</li> <li>▪ Oficina Gestión Recursos Humanos</li> <li>▪ Oficina Control Interno</li> <li>▪ Comisión de Personal</li> </ul>	<p>Indicadores de Análisis de Capacitación (entre otros):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eficacia Plan de Capacitación = <math>\frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Objetivos Programados}}</math></li> <li>▪ Factor de empleados capacitados = <math>\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Head-count (cantidad de personas en relación de dependencia)}}</math></li> <li>▪ Costo de capacitación por empleado = <math>\frac{\text{Costo de capacitación}}{\text{Personal capacitado}}</math></li> </ul> <p>Capacitación entre gastos = <math>\frac{\text{Costos de capacitación}}{\text{Total de gastos}}</math></p>	Trimestralmente.

OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN	AGENTE DE EVALUACIÓN	MEDIOS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	TIEMPO PARA REALIZAR EL SEGUIMIENTO
4. Conocer las opiniones de los capacitadores, con el fin de monitorear el éxito o fracaso de las capacitaciones impartidas	Oficina Gestión Recursos Humanos	Entrevistas Personales abiertas, no estructuradas	Después de finalizarse cada temática de capacitación.
5. Mantener registros de capacitaciones realizadas, con el fin de poder evaluar y retroalimentar el plan, y tomar decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirección</li> <li>▪ Oficina Gestión Recursos Humanos</li> <li>▪ Oficina de Planeación: Sistemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Base de Datos de Capacitaciones internas de Sistemas.</li> <li>▪ Acta de Registro de Capacitación, que contenga la fecha y lugar de capacitación, las áreas temáticas desarrolladas y los expositores.</li> </ul>	De forma continua, durante todo el proceso


Fuente: esta investigación.

Se recomienda que la Oficina de Gestión de Recursos Humanos asuma como una de sus responsabilidades, la de presentar un informe anual sobre la ejecución del plan de Capacitación, a la Dirección de la Entidad, para su conocimiento y sugerencias en el mes de febrero de cada año, teniendo en cuenta variables tales como contenido, metodología, responsables, cobertura y sugerencias, entre otras.

Finalmente, se hace necesario que el Plan de Capacitación Institucional sea una herramienta flexible, que permita registrar las modificaciones oportunas y programaciones necesarias que su retroalimentación y control así lo sugiera, o que el cumplimiento de los objetivos y la Misión Institucional, y los cambios del Macro y Micro entorno de la Entidad, así lo ameriten.

Como se mencionó anteriormente, esta propuesta del PIFC deberá ser revisada por la Comisión de Personal, para su posterior presentación a la Dirección para su aprobación y ejecución. Cabe anotar que posteriormente a la elaboración y aprobación del Plan de capacitación Institucional, deberá establecerse un reglamento interno en el cual se fijen los criterios y las condiciones para acceder a los programas de capacitación, el cual se recomienda que sea trabajado en conjunto por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos con la participación de la Comisión de Personal.

## Actualización del Procedimiento de Capacitación de la Entidad

	CAPACITACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS DEL INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD DE NARIÑO	CÓDIGO P-THAF
---	---	---------------

### 1. OBJETIVO

Describir la metodología empleada en el procedimiento de Capacitación de los funcionarios del IDSN, dirigido a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de competencias y habilidades y el cambio de actitudes en el talento humano, que contribuya al efectivo cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral.

### 2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica a la Subdirección Administrativa y Financiera en el proceso Bienestar del Talento Humano, y va dirigido a todos los funcionarios del IDSN.

### 3. CONDICIONES GENERALES

Dar cumplimiento a la normatividad vigente.

Desarrollar las acciones de capacitación y formación necesarias para garantizar la idoneidad y competencia de los funcionarios.

Satisfacer las necesidades de capacitación de las áreas misionales y de gestión de la Entidad.

### 4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Tabla 13. Descripción procedimiento propuesto capacitaciones

Paso	Descripción	Responsables
01	Elaboración de oficio y formato para ser diligenciado, dirigido a cada Subdirector y Jefe de Oficina solicitando se relacione las necesidades de capacitación de los funcionarios, estableciendo la fecha de entrega.	Oficina Gestión Recursos Humanos
02	Elaboración del Diagnóstico de necesidades de capacitación de la dependencia y envió a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos.	Subdirectores – Jefes de Oficina y Funcionarios del Área.



<b>Paso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsables</b>
03	Elaboración del consolidado general de necesidades por dependencias del IDSN.	Oficina Gestión Recursos Humanos
04	Formulación del Objetivo General del PIFC y de los objetivos específicos del mismo.	Oficina Gestión Recursos Humanos, Subdirectores y Jefes de Oficina
05	Establecimiento de estrategias de Plan de capacitación	Oficina Gestión Recursos Humanos, Subdirectores y Jefes de Oficina
06	Elaboración de propuesta de programación y monto presupuestal	Oficina Gestión Recursos Humanos
07	Recomendaciones y Aprobación del Plan de Capacitación	Dirección Comisión de Personal
08	Ejecución Plan de Capacitación	Oficina Gestión Recursos Humanos
09	Control y Retroalimentación del PIFC	Dirección, Oficina Control Interno, Oficina Gestión Recursos Humanos, Planeación, Comisión de personal.

Fuente: esta investigación.

## 5. GLOSARIO

**Áreas Misionales o Técnicas:** dependencias del IDSN cuyos servicios constituyen la razón de ser de la Entidad. Sus clientes o usuarios son externos a la Entidad.

**Áreas de Gestión:** dependencias que tienen por objeto suministrar los bienes y servicios que requiere internamente la Entidad para su adecuado funcionamiento.

**PIFC:** Plan Institucional de Formación y Capacitación.

## 6. ANEXOS

Anexo 1: formato diagnóstico necesidades de capacitación.

Anexo 2: flujograma.

## 7. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Decreto 1567 del 5 de agosto de 1998 (Título I Sistema Nacional de Capacitación)

Ley 909 del 23 de septiembre de 2004: Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, la gerencia pública y se dictan otras disposiciones (Título VI, Capítulo I: Capacitación de los empleados públicos).

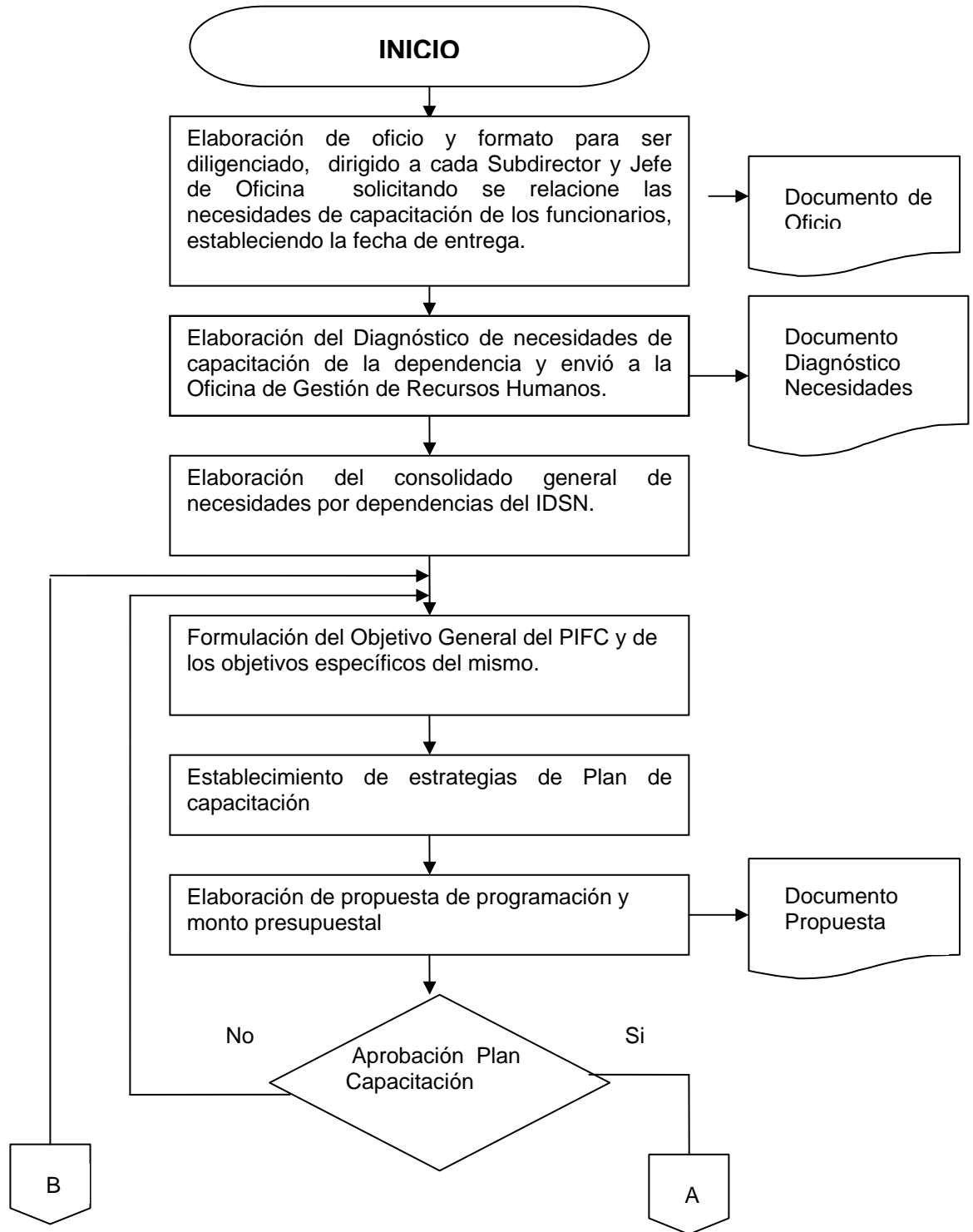
Decreto 1227 del 21 de abril de 2005 Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998.

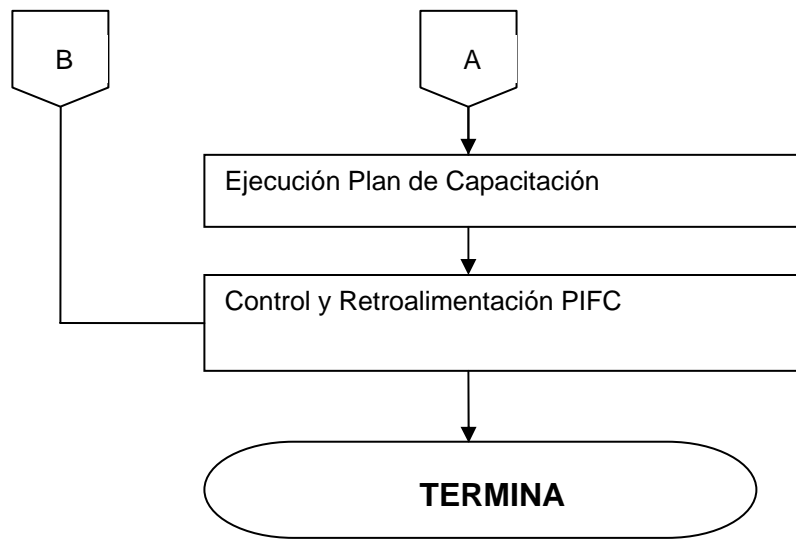
## 8. NOTA DE CAMBIO

Se agregaron los pasos a seguir número 3, 4, 5, 6, 7 y 9

## ❖ Flujograma

Figura 9. Flujograma Propuesto Plan de Capacitaciones





Fuente: esta investigación.

**7.3.2 Formulación del Programa de Reinducción del Talento Humano.** La Reinducción comprende un conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo, teniendo en cuenta que cuánto más desarrollado es el Capital Intelectual de una Entidad, mayores serán los beneficios empresariales en términos de sentido de pertenencia y de productividad. Debido a que prepara a los empleados para estar al día con la Organización a medida que cambia y crece, el Procedimiento de Reinducción se convierte en una estrategia de entrenamiento y de progreso de la planta propia que posee la Institución, reforzando la cultura organizacional, el sentido de pertenencia, la memoria institucional, e incrementando la motivación del personal.

El Instituto Departamental de Salud de Nariño es una Entidad flexible y dinámica, consciente en todo momento de jugar un papel relevante en la salud y bienestar de la comunidad a la cual pertenece y sirve. Dentro de este concepto se inserta su visión, para lo cual existen varios elementos claves, que con buen funcionamiento establecerán las bases para su logro, tales como: una estructura organizativa alineada con la estrategia de la Organización en cuanto a calidad, liderazgo y dirección adecuados al cambio, integración de la Entidad con la comunidad, adecuada relación con los clientes externos y lo más importante, el aprovechamiento del potencial humano.

Indudablemente, en el Talento Humano del IDSN, descansa gran parte del éxito y la excelencia en los retos que se planteará la Institución en el corto y largo plazo; para ello se hace necesario, que el mismo sea desarrollado al máximo de su potencial y que a su vez este potencial sea aprovechado al máximo.

Tomando en consideración todo lo anterior y en la búsqueda de los mecanismos que coadyuven al bienestar, capacitación, desarrollo y aprovechamiento del potencial del Capital Intelectual del Instituto Departamental de Salud de Nariño, se ha diseñado el presente Programa de Reinducción, cuyo fin es reorientar la integración del empleado a la cultura organizacional, en virtud de los cambios producidos en cualquiera de los objetivos que posteriormente, se formulan en esta propuesta.

### **Aspectos Generales**

❖ **Fundamentación.** La propuesta del Programa de Reinducción del Talento Humano del IDSN, es el resultado de un estudio diagnóstico, cuya necesidad fue detectada en los funcionarios de la Entidad, de la ciudad de Pasto, mediante la aplicación de una encuesta, en la cual la mayoría de los encuestados corroboraron la necesidad de aplicar una Reinducción de los Aspectos Organizacionales de la Entidad, por medio de actividades e informaciones que posibiliten la reorientación, adaptación e integración a la

Cultura Organizacional y a su identificación con la Institución.

En cuanto a las bases legales, la propuesta se fundamenta en el Decreto 1567 del 5 de agosto de 1998, Capítulo II: Inducción y Reinducción y en la normatividad aplicable para el Plan de Capacitación Institucional, teniendo en cuenta que legalmente los programas de Reinducción se definen como procesos de formación y capacitación.

El propósito de esta propuesta es ofrecer un Instrumento que facilite al IDSN, obtener que sus funcionarios se adapten e identifiquen con la Entidad, posibilitando mantener elevados estándares de calidad de servicios y de formar y conservar colaboradores productivos, altamente motivados, estimulados y capacitados.

❖ **Objetivos de la propuesta:**

**Objetivo General:** facilitar la reorientación, adaptación e integración del Talento Humano del Instituto Departamental de Salud de Nariño con la Cultura Organizacional de la Entidad, mediante el suministro de información relacionada con las características, cambios y dimensiones del macro y micro entorno de la misma.

**Objetivos Específicos:**

- Proporcionar al colaborador información referente al contexto general donde labora, así como de las reformas en la organización del Estado y de sus funciones.
- Mantener informado a todo el personal de los cambios que se produzcan en la Entidad, tales como la reorientación de la Misión Institucional, políticas, normas, procedimientos y cambios de estructura, así como de los cambios en las funciones de las dependencias y de sus puestos de trabajo.
- Informar al Talento Humano sobre sus derechos y deberes dentro de la Organización, con el fin de ajustar su proceso de integración al sistema de valores deseado por la Entidad y afianzar su formación ética.
- Contribuir a la identificación del funcionario con la Entidad y su sentido de pertenencia.
- Suministrar al Capital Intelectual información concerniente a las nuevas disposiciones en materia de Administración del Personal que adopte la Entidad.
- Promover herramientas que proporcionen al colaborador, las bases para el mejoramiento de la interacción con su grupo de trabajo.
- Actualizar a los funcionarios sobre las normas y decisiones para la prevención y supresión de la corrupción, así como de las modificaciones en materia de inhabilidades e incompatibilidades de los servidores públicos.

#### ❖ **Políticas del Programa de Reinducción Propuesto.**

- Todos los funcionarios que conforman la planta de personal del Instituto Departamental de Salud de Nariño deberán ser sujetos al procedimiento de Reinducción, de tal forma que su reorientación cubra todos los aspectos de un adecuado ajuste a la Cultura Organizacional y a su puesto de trabajo, contribuyendo a su mayor productividad.
- El Programa de Reinducción, deberá ser evaluado continuamente por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, por los funcionarios y por la Administración del IDSN, con el fin de realizar los ajustes necesarios que aseguren la permanencia del programa.
- El Programa de Reinducción, deberá estar sujeto a cualquier cambio que se produzca en virtud de los objetivos señalados en esta propuesta, con el objeto de mantenerlo actualizado.
- El Programa de Reinducción contará con un alto grado de participación de la Alta Dirección, tanto en el desarrollo del programa como en su implantación, con el fin asegurar el éxito del mismo.
- El Programa de Reinducción atenderá en su diseño a una metodología flexible, que fomente la participación obligatoria de los servidores públicos del IDSN.
- El programa de Reinducción se constituirá en una herramienta base para la formulación de objetivos y estrategias del Plan anual de Capacitación Institucional, a partir de los criterios determinados por la Evaluación del Desempeño del Talento Humano.

#### ❖ **Normas del Programa de Reinducción Propuesto.**

- Los Programas de Reinducción serán aplicados a todos los funcionarios del IDSN, por lo menos cada dos años, o en el momento en que se produzcan cambios en el macro o micro entorno organizacional, que ameriten impartir una reinducción al personal y serán de obligatoria asistencia.
- La Oficina de Gestión de Recursos Humanos, será la encargada de coordinar el Programa de Reinducción, igualmente velará por el desarrollo del procedimiento.
- La Reinducción específica del puesto, será realizada por los Jefes inmediatos de las distintas Subdirecciones y Oficinas del IDSN, en la cual labore el colaborador, realizando las actividades necesarias para lograr el cumplimiento de este propósito y participando activamente en la planeación y ejecución del programa.
- Al culminar el Programa de Reinducción el trabajador deberá llenar un formato suministrado por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, denominado "Evaluación del Programa de Reinducción" (ver anexo L), para así dar una opinión sobre el procedimiento realizado.

❖ **Clasificación.** Los programas de Reinducción dirigidos al Talento Humano del IDSN, se clasificarán de la siguiente manera:

- **Reinducción General o Global:** se impartirá a todos los miembros que conforman la planta de personal del IDSN, en el momento en que la necesidad de reinducción amerite la transmisión de conocimientos o información de carácter global sobre la institución o del macro o micro entorno organizacional que la rodea.
- **Reinducción Específica o Práctica:** comprende la profundización de información o conocimientos, sobre los objetivos, tareas y funciones, relacionados particularmente con las Subdirecciones y Oficinas del IDSN, o ante la rotación o cambios de actividad laboral (cargo).

**Fases del Programa de Reinducción Propuesto.** La propuesta del Programa de Reinducción del Talento Humano del Instituto Departamental de Salud de Nariño, se compone de tres (3) fases, de la siguiente manera:

- ❖ Fase de Identificación y Recepción de Necesidades de Reinducción.
- ❖ Fase de Ejecución de la Reinducción:
  - Reinducción General
  - Reinducción Específica
- ❖ Fase de Evaluación y seguimiento del programa de Reinducción.

A continuación se identificarán los principales aspectos a tenerse en cuenta en cada una de estas fases:

- ❖ **Fase de Identificación y Recepción de Necesidades de Reinducción.** En esta fase del Programa de Reinducción, se parte de la identificación de las necesidades de reinducción según los objetivos establecidos en esta propuesta, ya sea que ameriten una reinducción global o específica para su ejecución. Estas necesidades se establecerán ya sea que la Dirección, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos o la Administración en general del IDSN así lo identifiquen, como falencia para el mejoramiento del desempeño del Talento Humano de la Institución, o por solicitud directa de los funcionarios a sus Jefes Inmediatos, quienes tendrán la responsabilidad de informar estas necesidades a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos con el fin de programar las fechas y los recursos necesarios para la realización de las mismas. Estas actividades se fijarán como jornadas de reinducción contempladas dentro del cronograma de ejecución del Plan de Capacitación Institucional, para lo cual deberán contar con la aprobación de la Comisión de Personal y de la Dirección para su realización. En el caso de rotación o de cambio de actividad laboral de un funcionario, la Oficina de Gestión de



Recursos Humanos será la encargada de notificar esta condición al respectivo Jefe inmediato, programando la fecha de realización de la reinducción respectiva. En todos los casos, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos informará a los colaboradores sobre la fecha, hora y lugar de la Reinducción.

- ❖ **Fase de Ejecución de la Reinducción:** para la ejecución de las actividades de Reinducción programadas tanto de carácter general como específico, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos tendrá la responsabilidad de coordinar la realización de las mismas, determinando los recursos humanos, financieros, locativos y tecnológicos que puede implicar su desarrollo. Se debe tener en cuenta que el desarrollo de estas actividades deberá ser acorde con la disponibilidad presupuestal destinada para las actividades de reinducción dentro del rubro de capacitaciones, para lo cual es necesaria la colaboración de la Oficina de Presupuesto de la Subdirección Administrativa y Financiera. Además, resulta vital el trabajo articulado y sinérgico entre la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, con la Dirección y las diferentes Subdirecciones y Oficinas que conforman la Entidad, en lo referente a la planeación y ejecución de las actividades de reinducción, con el fin de asegurar el éxito de las mismas.
  - **Reinducción General:** Teniendo en cuenta los resultados arrojados por la encuesta, es necesario programar para el año 2006 una reinducción global de la planta de personal, que contenga como mínimo los siguientes aspectos organizacionales: Reseña Histórica, Misión, Visión, Funciones del IDSN, Principios, Objetivos y Políticas, Reglamentos y Normas de Conducta Interna, Carta de Valores y Políticas Éticas, Organigrama, Sistema de Gestión de Calidad, Recursos, Programas y Proyectos que se desarrollan en la Institución, Políticas de Administración de personal (Salariales, Beneficios Socio-económicos, entre otras).
  - **Reinducción Específica:** su ejecución tiene como finalidad profundizar en los colaboradores la información o conocimientos necesarios, relacionados con la unidad de trabajo a la cual está adscrito, o de cambios de funciones sobre el cargo a desempeñar. Es necesario que los Jefes de las diferentes unidades del IDSN, mantengan una comunicación efectiva con la Oficina de Recursos Humanos, con el fin de programar soluciones a las falencias de reinducción que detecten en el rendimiento de sus respectivas áreas, o que sean solicitadas por el capital intelectual con el que interactúan. En el caso de rotación laboral, el Jefe Inmediato previa notificación de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, tendrá la responsabilidad de suministrar como mínimo información referente a: denominación del cargo, ubicación dentro de la Organización, deberes y responsabilidades del cargo (manual de funciones), objetivo, estructura y funcionamiento del área.

❖ **Fase de Evaluación y Seguimiento del programa de Reinducción.** En esta fase se evalúan los resultados obtenidos en el programa, con la aplicación del instrumento “Evaluación del Programa de Reinducción” (ver anexo L), a fin de aplicar la retroalimentación y correctivos correspondientes. Siendo responsables de esta ejecución la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, quien entregará a los Subdirectores o Jefes inmediatos los formatos de evaluación del Programa, para su distribución entre los participantes de la respectiva reinducción. Es también responsabilidad de los Subdirectores o Jefes inmediatos y de los funcionarios, diligenciar adecuadamente el formato y hacerlo llegar a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, para su respectivo análisis y archivo. La información y sugerencias obtenidas sobre el programa permitirán su retroalimentación y si fuera necesario, la realización de los ajustes necesarios en el programa. Anualmente, la Oficina de Recursos Humanos presentará un informe a la Dirección sobre los resultados alcanzados en el programa de Reinducción, para lo cual también se sugiere la utilización de indicadores de gestión, como los que a continuación se sugieren:

- Número de funcionarios participantes en la reinducción / Total de funcionarios.
- Empleados Reinducidos / Head-count
- Costo de reinducción / Personal reinducido
- Costos de reinducción / Total de costos capacitación
- No. Funcionarios que tramitaron la encuesta / Total de funcionarios participantes en la reinducción.
- N° Funcionarios que cambiaron de actividad laboral (cargo) / No. Funcionarios que recibieron reinducción

Se recomienda que antes de poner en práctica el programa de Reinducción, se realice su socialización ante los funcionarios y ante la Administración de la Entidad (Dirección, Subdirectores, Jefes de Oficina) con el fin de clarificar su responsabilidad en la planeación y ejecución de las actividades de Reinducción y en la manera correcta de desarrollar el procedimiento.

**Procedimiento Propuesto de Reinducción del Talento Humano.**

	<p>REINDUCCIÓN DEL TALENTO HUMANO</p>	<p>CÓDIGO P-THAF</p>
---	---------------------------------------	--------------------------

## 1. OBJETIVO

Describir la metodología empleada en el procedimiento de Reinducción del Talento Humano de la Entidad, con el fin de facilitar, fortalecer y reorientar su integración a la cultura organizacional, en virtud de los cambios producidos en su entorno.

## 2. ALCANCE

Este procedimiento lo aplica la Subdirección Administrativa y Financiera en el proceso de Gestión del Talento Humano, y va dirigido a todos los funcionarios de la Institución.

## 3. CONDICIONES GENERALES

Dar cumplimiento a la normatividad vigente.

Los Programas de Reinducción serán aplicados a todos los funcionarios del IDSN, por lo menos cada dos años, o en el momento en que se produzcan cambios en el macro o micro entorno organizacional, que ameriten impartir una reinducción al personal.

## 4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Tabla 14. Descripción Procedimiento propuesto Reinducción

Paso	Descripción	Responsables
01	Recepción y/o Identificación de las necesidades de Reinducción global o específica.	Dirección, Oficina Recursos Humanos, Subdirectores, Jefes de Oficina y funcionarios.
02	Programación de las necesidades de Reinducción en el Plan de Capacitación institucional, previa aprobación de la Comisión de Personal y de la Dirección, y notificación a los funcionarios de la realización de la misma.  Si es Reinducción por rotación o cambio de actividad laboral del funcionario: notificación de esta condición al respectivo Jefe inmediato, programando la fecha de realización de la misma.	Dirección, Oficina Gestión Recursos Humanos, Comisión de personal, Subdirectores, Jefes de Oficina y funcionarios.
03	Ejecución de las Actividades de Reinducción Programadas.	Dirección, SAF, Oficina Gestión Recursos Humanos, Subdirectores, Jefes de Oficina y funcionarios.

<b>Paso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsables</b>
04	Distribución y diligenciamiento del formato de Evaluación del Programa de Reinducción, y entrega oportuna a la Oficina de Recursos Humanos para su análisis, retroalimentación y archivo.	Subdirectores, Jefes de Oficina. Oficina Gestión Recursos Humanos, Funcionarios.
05	Presentación informe anual del Programa de Reinducción	Dirección, Oficina Gestión Recursos Humanos

Fuente: esta investigación.

## 5. GLOSARIO

**SAF:** Subdirección Administrativa y Financiera

**Entorno:** ambiente organizacional que rodea a la Entidad, el cual puede ser Macro (exterior) o Micro (Interior).

**Reinducción:** programa de formación y capacitación Institucional, dirigido a reorientar la integración de los colaboradores a la cultura organizacional. Puede ser de carácter general si se aplica a todos los funcionarios o específica si se realiza en un área respectiva, o por rotación de cargo o cambio de funciones.

## 7. ANEXOS

Anexo 1: flujograma

Anexo 2: cuestionario “Evaluación Programa Reinducción”.

## 9. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

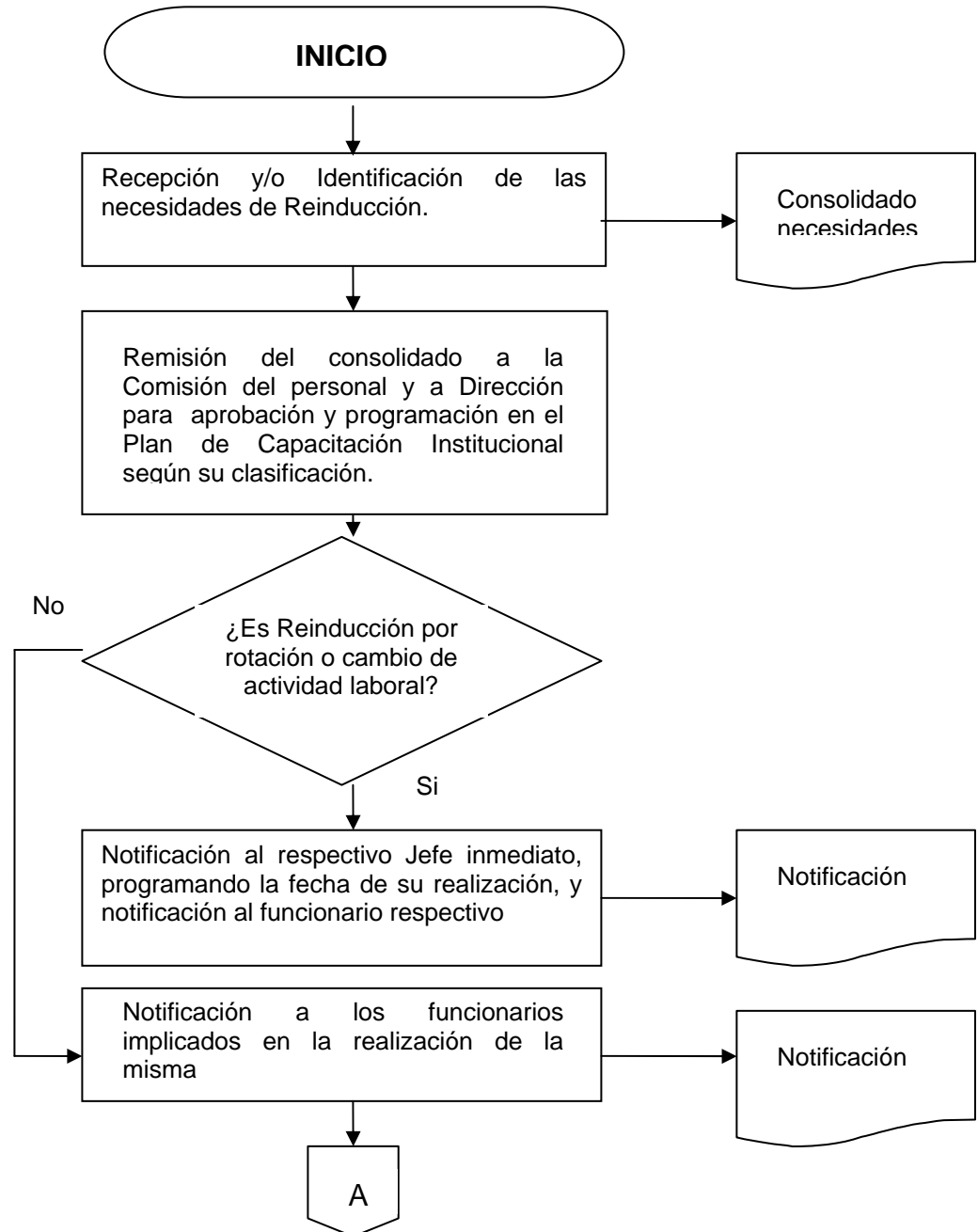
Decreto 1567 de 5 Agosto/1998 por el cual se crean el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para los empleados del Estado.

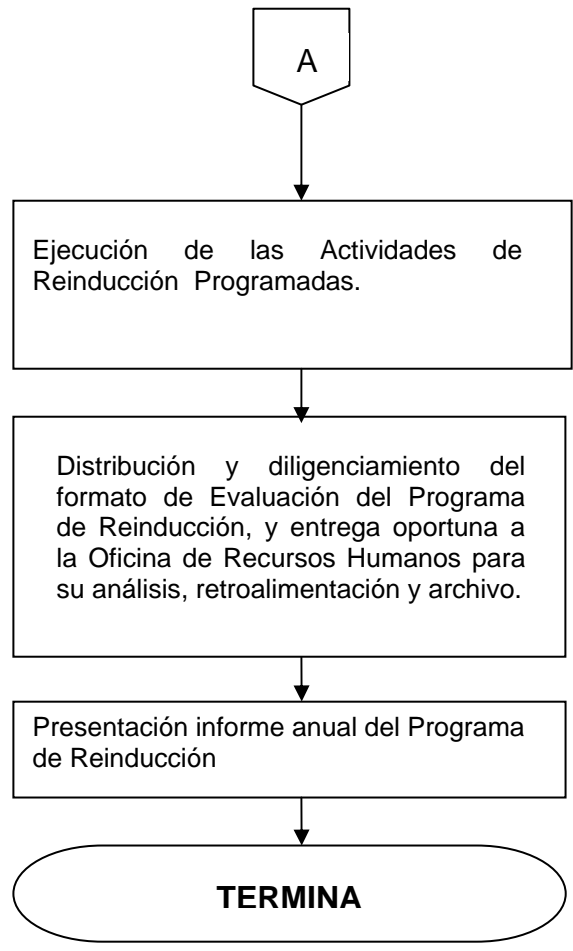
## 10. NOTA DE CAMBIO

No aplica.

## ❖ Flujograma

Figura 10. Flujograma Propuesto Procedimiento Reinducción.





Fuente: esta investigación.

## **7.4 FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE ESTÍMULOS AL TALENTO HUMANO EN LA ENTIDAD.**

### **7.4.1 Formulación de pautas que faciliten la planeación de los programas de Incentivos y de Bienestar Social del IDSN.**

#### **Aspectos Generales.**

##### **❖ Objetivos de la propuesta:**

**Objetivo General:** fortalecer el Sistema de Estímulos al Talento Humano del Instituto Departamental de Salud de Nariño, con el fin de elevar los niveles de productividad, satisfacción, desarrollo y bienestar del capital intelectual que labora en la Entidad y el de sus familias, promoviendo la motivación del personal y el mejoramiento en el desempeño de sus funciones, y contribuyendo al cumplimiento efectivo de los objetivos y estrategias Institucionales.

##### **Objetivos Específicos:**

- Fortalecer la gestión y el manejo integral de los procedimientos de Administración del Talento Humano de la Entidad, en función del bienestar social, la motivación y el desempeño eficiente y eficaz de los colaboradores.
- Formular unos programas flexibles de Bienestar Social e Incentivos, que permitan su adaptación a las condiciones del ambiente interno de la Entidad.
- Proponer la adopción de un plan de incentivos, que posibilite recompensar el desempeño efectivo de los funcionarios y que promueva e incentive el trabajo en equipo.
- Facilitar la planeación de las actividades a desarrollarse por el Comité de Bienestar Social de la Entidad, en procura de la optimización en el manejo de los recursos asignados por la Institución para su funcionamiento.

##### **❖ Principios y Políticas que deben guiar los programas de Bienestar Social e Incentivos del IDSN.** De acuerdo al decreto 1567 de 1998, los principios sobre los cuales debe formularse y justificarse el Sistema de Estímulos para los funcionarios del Instituto Departamental de Salud de Nariño son los siguientes:

- HUMANIZACIÓN DEL TRABAJO
- EQUIDAD Y JUSTICIA
- SINERGIA
- OBJETIVIDAD Y TRANSPARENCIA
- COHERENCIA
- ARTICULACIÓN

De acuerdo a estos principios, se plantean las siguientes políticas como directrices que deben orientar los programas de Bienestar Social e Incentivos que se adopten en la Institución:

- Las actividades contextualizadas dentro de los Programas de Bienestar Social e Incentivos deberán brindar la oportunidad al Talento Humano de la Entidad, de crecer integralmente en sus diferentes dimensiones, desarrollando sus potencialidades y mejorando la productividad institucional y el desempeño personal.
- El sistema de Estímulos del IDSN, promoverá el reconocimiento para todos los funcionarios en igualdad de oportunidades, reconociendo el desempeño productivo y motivando a los demás colaboradores para que sigan mejorando.
- Todo estímulo que se otorgue a los colaboradores deberá beneficiar a la Organización en su conjunto, procurando el bienestar colectivo.
- Los procesos que conduzcan a la toma de decisiones para el manejo de Programas de Bienestar e Incentivos deberán basarse en criterios y procedimientos objetivos, los cuales serán conocidos por todos los miembros de la Entidad.
- Es un compromiso de la Administración del Instituto Departamental de Salud de Nariño articular acciones, proyectos, programas y estrategias que contribuyan a la satisfacción de las necesidades de sus funcionarios, y que promuevan su motivación.
- Los Programas de Bienestar e Incentivos propuestos para el Instituto Departamental de Salud de Nariño se regirán por la normatividad vigente para el Sistema de Estímulos de acuerdo a la ley.

**Preferencias de los funcionarios para ser tenidas en cuenta dentro de la programación del Comité de Bienestar Social.** Los programas de Bienestar Social de las Entidades públicas, deben organizarse a partir de las iniciativas de los servidores públicos, teniendo derecho a beneficiarse todos los colaboradores de la Institución y sus familias.

Entre las características más importantes del trabajo para los funcionarios de la ciudad de Pasto los cuales constituyen ejes para su estimulación, 70 de los funcionarios consideran a las oportunidades de desarrollo profesional como la característica más motivadora en su trabajo con el 76.92%, seguido por altos ingresos la cual fue escogida por 9 funcionarios con el 9.89%. 4 encuestados optaron por marcar las opciones de altos ingresos y oportunidades de desarrollo profesional conjuntamente con el 4.40%, 3 funcionarios optaron por horario flexible con el 3.30%, dos funcionarios por horario flexible y oportunidades de desarrollo profesional conjuntamente con el 2.20%, un funcionario optó por oportunidades de desarrollo profesional y disfrute de actividades lúdicas al mismo tiempo con el 1.10%, y finalmente 2 funcionarios no respondieron la pregunta equivalente al 2.20%, como se muestra en la siguiente tabla:



Tabla 15. Características del trabajo.

CARACTERÍSTICA	# FUNCIONARIOS	PORCENTAJE %
Altos ingresos	9	9.89
Altos ingresos y oportunidades de desarrollo profesional conjuntamente	4	4.40
Horario flexible	3	3.30
Horario flexible y oportunidades de desarrollo profesional conjuntamente	2	2.20
Oportunidades de desarrollo profesional	70	76.92
Oportunidades de desarrollo profesional y disfrute de actividades lúdicas conjuntamente	1	1.10
n/r	2	2.20

Fuente: esta investigación.

Por lo tanto, al observarse la inclinación de los funcionarios hacia las oportunidades de desarrollo profesional como la característica más motivadora en su trabajo, es importante tener en cuenta el vínculo que debe fortalecerse ente estímulos, evaluación del desempeño y capacitación.

Los programas de Bienestar Social que se desarrollen en el Instituto Departamental de Salud de Nariño, deberán enmarcarse dentro del Área de Protección y Servicios Sociales y del Área de Calidad de Vida Laboral. De acuerdo a los resultados arrojados por el análisis cuantitativo y cualitativo de las encuestas, en la cual se les interrogó sobre sus preferencias acerca de los programas que deberán ser prioridad en el trabajo a realizarse por el Comité de Bienestar Social de la Entidad, se obtuvo los siguientes resultados en orden de importancia:

Nota: para la selección de estas alternativas, los funcionarios tuvieron la libertad de marcar el número de opciones que consideraron convenientes para su bienestar y el de sus familias.

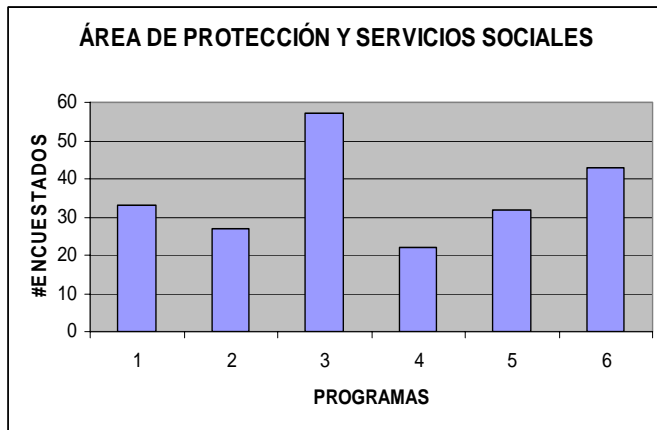
Tabla 16. Preferencias Área de Protección y Servicios Sociales:

PREFERENCIAS	# FUNCIONARIOS	PORCENTAJE %
Programas vacacionales	57	26.64
Capacitaciones informales en artes y cursos varios	43	20.09
Programas Artísticos y Culturales	22	10.28
Programas deportivos	33	15.42
Programas Promoción y Prevención Salud	32	14.95
Programas recreativos	27	12.62

Fuente: esta investigación.

Se sugirió continuar con las sesiones de Rumba-terapia que en la actualidad se encuentran suspendidas. Estas preferencias de los funcionarios se ilustran de manera más clara en la siguiente gráfica:

Gráfica 7. Preferencias Área de Protección y Servicios Sociales



1. Programas Deportivos
2. Programas Recreativos
3. Programas Vacacionales
4. Artísticos y Culturales
5. Promoción y Prevención Salud
6. Capacitaciones informales y cursos varios

Fuente: esta investigación.

Las preferencias de los funcionarios en el Área de Calidad de Vida Laboral de Bienestar Social son las siguientes:

Tabla 17. Preferencias Área de Calidad de Vida Laboral

PROGRAMA	PORCENTAJE %	No. FUNCIONARIOS (de un total de 91)
Programas de incentivos dirigidos a crear condiciones favorables de desempeño.	31.90%	(52 encuestados)
Programas de Mejoramiento y fortalecimiento del ambiente de trabajo y cultura organizacional.	28.83%	(47 funcionarios).
Programas de fortalecimiento del trabajo en equipo.	24.54%	(40 colaboradores)
Programas de preparación y adaptación a los cambios de la Organización.	11.04%	(18 encuestados)

Fuente: esta investigación.

El 31.90% (52 encuestados) eligieron la opción de Programas de incentivos dirigidos a crear condiciones favorables de desempeño, seguido por la opción de Programas de Mejoramiento y fortalecimiento del ambiente de trabajo y cultura organizacional con un 28.83% (47 funcionarios). El 24.54% (40 colaboradores) eligieron la opción de programas de fortalecimiento del trabajo en equipo, mientras que el 11.04% (18 encuestados), marcaron la opción de programas de preparación y adaptación a los cambios de la Organización; 6 funcionarios no marcaron ninguna opción del área (3.68%). A continuación se especifica esta elección por medio de una gráfica:

Gráfica 8. Preferencias área calidad de vida laboral



Fuente: esta investigación.

1. Programas de Mejoramiento y fortalecimiento del ambiente de trabajo y cultura organizacional
2. Programas de preparación y adaptación a los cambios de la Organización
3. Programas de fortalecimiento del trabajo en equipo
4. Programas de incentivos dirigidos a crear condiciones favorables de desempeño
5. N/R

En el caso de los Programas de Promoción y Prevención de la Salud (Área de Protección y Servicios Sociales), y de los programas del Área de Calidad de Vida Laboral se recomienda la interacción del Comité de Bienestar Social con las Oficinas de Salud Ocupacional y Salud Mental de Promoción y Prevención, para su planeación, programación y ejecución.

Se debe tener en cuenta la necesidad de otorgar atención prioritaria a los programas del Área de Calidad de Vida Laboral, puestos que son estos los que se ocupan de problemas y condiciones de la vida laboral de los empleados, permitiendo la satisfacción de sus necesidades para el desarrollo productivo personal, profesional y organizacional, aspecto que es muy importante y requerido por todo el Talento Humano de la Entidad y que para su desarrollo, implicarán la activa participación y apoyo de la Dirección y de la Administración de la Entidad.

**Preferencias de los funcionarios en cuanto al Programa de Incentivos.** De acuerdo al Decreto 1567 de 1998, en su Capítulo Cuarto establece la orientación que deben tener los programas de incentivos hacia crear condiciones favorables al desarrollo del trabajo para que el desempeño laboral cumpla con los objetivos previstos y a reconocer o premiar los resultados del desempeño en niveles de excelencia.

Los programas de incentivos dirigidos a crear condiciones favorables al buen desempeño se desarrollarán a través de proyectos de calidad de vida laboral de

Bienestar Social, cuya opción fue la más votada por los funcionarios en esta área con un 31.90%, lo que comprueba la necesidad de implementar este tipo de programas.

Los programas de incentivos que buscan reconocer el desempeño en niveles de excelencia tanto alcanzado individualmente como en equipo de trabajo, se estructurarán a través de planes de incentivos, los cuales podrán ser pecuniarios y no pecuniarios. Los incentivos pecuniarios constituirán reconocimientos económicos que se asignarán a los mejores equipos de trabajo de la Entidad, los cuales serán hasta de cuarenta (40) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

En el caso de los incentivos no pecuniarios estarán conformados por un conjunto de programas flexibles, organizados por la Entidad de acuerdo con sus recursos, dirigidos a reconocer individuos o equipos de trabajo por su desempeño productivo en niveles de excelencia, los cuales también podrán otorgarse a los equipos no beneficiados con incentivos pecuniarios. El plan de incentivos del IDSN deberá contener por lo menos seis de los tipos de incentivos no pecuniarios señalados por la Ley, para lo cual se tendrá en cuenta las preferencias de los funcionarios cuya modalidad de vinculación es de Carrera Administrativa y de Libre Nombramiento y Remoción:

Tabla 18. Incentivos preferidos por los funcionarios

<b>CLASE DE INCENTIVO NO PECUNIARIO</b>	<b>PORCENTAJE %</b>	<b>No. FUNCIONARIOS (de un total de 91)</b>
1. Ascensos	21.39%	(40 funcionarios)
2. Reconocimientos Económicos	18.18%	(34 funcionarios)
3. Comisiones de estudio	16.58%	(31funcionarios)
4. Becas para Educación formal	14.97%	(28 funcionarios)
5. Encargos	8.56%	(16 funcionarios)
6. Turismo social, financiación de investigaciones y reconocimientos públicos a la labor meritoria	3.74% c/u	(7 funcionarios c/u)
7. Publicación de trabajos en medios de circulación	2.67%	(5 encuestados)

Fuente: esta investigación.

Es recomendable que en el Instituto Departamental de Salud de Nariño se reconozca y exalte los méritos excepcionales y los servicios prestados a la Institución por los miembros del personal de planta, (mejor funcionario de carrera, mejores funcionarios de carrera de cada nivel jerárquico, mejor colaborador de Libre nombramiento y remoción y mejores equipos de trabajo) mediante el otorgamiento de distinciones como las que se sugieren a continuación: medalla del empleado distinguido, otorgándose anualmente a los funcionarios destacados como los mejores empleados de la Institución, medalla de servicio concedida a los funcionarios que cumplan 10, 15, 20, 25, 30 y 35 años de servicio en la Institución, con las mejores evaluaciones del mérito verificadas por parte de la Comisión de Personal, y mención honorífica anual a los funcionarios distinguidos como el mejor empleado de cada nivel, entre otras.

Algunas consideraciones para ser tenidas en cuenta para la asignación de incentivos son las siguientes:

- La asignación de incentivos se basará en instrumentos objetivos para medir el desempeño meritorio, y en el caso del plan de incentivos para equipos de trabajo, se conformará un equipo evaluador que garantice la imparcialidad del proceso, con el apoyo de la Oficina de Planeación.
- Los criterios de selección considerarán la evaluación del desempeño y los resultados del trabajo del equipo como medidas objetivas de valoración.
- Cada empleado seleccionado tendrá derecho a escoger el reconocimiento de su preferencia dentro de los planes de incentivos diseñados por la Entidad.
- Siempre se hará efectivo el reconocimiento que se haya asignado por el desempeño en niveles de excelencia.
- Todo empleado con desempeño en niveles de excelencia debe tener reconocimiento por parte del superior inmediato. Dicho reconocimiento se efectuará por escrito y se anexará a la hoja de vida.
- Es necesaria la interacción de la Junta Directiva, Dirección, Subdirección Administrativa y Financiera, Oficina Recursos Humanos y Comisión de Personal, para la elaboración y ejecución del plan de Incentivos y de su reglamento.

**Plan de Incentivos para los mejores equipos de trabajo.** De acuerdo al Decreto 1227 de 2005, para llevar a cabo el Plan de Incentivos para los equipos de trabajo, se plantean dos opciones de las cuales la Entidad deberá elegir la alternativa para la puesta en marcha de esta modalidad de incentivos. Esta elección fue una de las preguntas que se planteó en la encuesta realizada a los funcionarios de la ciudad de Pasto, obteniéndose los siguientes resultados:

- El 9.89% (9 encuestados pertenecientes a Carrera Administrativa y a Libre nombramiento y Remoción) optaron por que en la Entidad se adopte la alternativa de convocar a las diferentes dependencias para que postulen trabajos institucionales realizados en equipos de trabajo durante el año 2005.
- El 47.25% (43 encuestados pertenecientes a Carrera Administrativa y a Libre nombramiento y Remoción) eligieron la opción de establecer para el año 2006 áreas estratégicas de trabajo fundamentadas en la planeación institucional para ser desarrolladas por equipos de trabajo a través de proyectos previamente inscritos, bajo condiciones y parámetros que se establezcan en la Entidad. Por ser la opción elegida por la mayoría de los funcionarios de Carrera Administrativa y de Libre nombramiento y Remoción, deberá constituirse en la base para el diseño y desarrollo del Plan de Incentivos para equipos de trabajo.

Estas preferencias de los funcionarios se ilustra en la siguiente gráfica:

Gráfica 9. Alternativas para promover y premiar el trabajo en equipo



1. LNCn/r 12.09%
2. Trabajos ya realizados año 2005 9.89%
3. Las dos alternativas 2.20%
4. Establecer año 2006 áreas estratégicas 47.25%

6. No responden 28.57%

Fuente: esta investigación.

Los integrantes de los equipos de trabajo podrán ser funcionarios de una misma dependencia o de distintas dependencias de la Entidad. Para otorgar los incentivos en esta modalidad; se tendrá en cuenta la evaluación de los resultados del trabajo desarrollado en equipo, verificándose los siguientes aspectos:

- Calidad del trabajo.
- Efectos para el mejoramiento del servicio de la Entidad con el que se relacione.
- Funcionamiento como equipo de trabajo.

Se recomienda que antes de implementar el plan de incentivos para equipos de trabajo en niveles de excelencia, se profundice en los funcionarios el significado del trabajo en equipo y sus implicaciones, aspectos que posteriormente se tratarán en la formulación del plan motivacional.

**Pasos a seguir para lograr la consolidación de un Sistema de Estímulos en la Entidad.** El trabajo que desarrolle la Administración del IDSN a partir de estas pautas, deberá centrarse en el desarrollo de las siguientes acciones:


Tabla 19. Pasos a seguir para lograr la consolidación del Sistema de Estímulos

ACCIONES	METAS	INDICADORES DE RESULTADO
Planear los Programas de Bienestar Social e Incentivos para los funcionarios del IDSN, de acuerdo a la ley y los lineamientos propuestos, con la interacción de las instancias de la Entidad correspondientes (Oficina Gestión Recursos Humanos, SAF, Comité Bienestar Social, Junta	Optimización de la distribución de los recursos asignados al funcionamiento del Comité de Bienestar Social y diseño de un Plan de incentivos para el año 2006.	Aprobación de la propuesta.

ACCIONES	METAS	INDICADORES DE RESULTADO
Directiva, Directivos, Subdirectores y Jefes de Oficina).		
Aplicar, trabajar y ejecutar los Programas de Bienestar Social e Incentivos para los funcionarios del IDSN.	Incrementar en un 70% el bienestar y la motivación del Talento Humano de la Entidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Número de auxilios e incentivos asignados</li> <li>▪ Número de funcionarios beneficiados en los programas</li> <li>▪ Tasa de representatividad de estímulos / Total de la población objetivo de los programas</li> <li>▪ Compensación (Incentivos) / Fuerza total de trabajo</li> <li>▪ Beneficios (Bienestar Social) / Fuerza total de trabajo</li> <li>▪ Beneficios entre compensación</li> <li>▪ Análisis Clima Organizacional</li> </ul>
Evaluación, control y retroalimentación del impacto de los Programas de Bienestar Social e Incentivos propuestos.	Contar con datos sobre el impacto en el desempeño de los funcionarios beneficiarios de los programas a febrero de 2007.	Informe anual 2006 de acuerdo a los resultados obtenidos en los programas desarrollados y evaluación del rendimiento.

Fuente: esta investigación.

### Procedimiento propuesto para la planeación de las actividades de Bienestar Social en el futuro.

	<b>PLANEACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE BIENESTAR SOCIAL</b>	<b>CÓDIGO P-THAF</b>
---	--	----------------------

#### 1. OBJETIVO

Establecer la metodología empleada en el procedimiento de Planeación de las Actividades de Bienestar Social, dirigidas al Talento Humano que labora en la Institución, con el fin de optimizar su atención integral, favoreciendo su desarrollo y propiciando su desempeño productivo.

## 2. ALCANCE

Este procedimiento lo aplica la Subdirección Administrativa y Financiera en el proceso de Bienestar del Talento Humano y va dirigido a todos los funcionarios de la Entidad.

## 3. CONDICIONES GENERALES

Dar cumplimiento a la normatividad vigente.

Los programas de Bienestar Social deberán organizarse anualmente, a partir de las iniciativas de los funcionarios como procesos permanentes.

Tendrán derecho a beneficiarse de los programas de Bienestar Social todos los empleados de la Entidad y sus familias.

Los programas de Bienestar Social deben enmarcarse dentro del área de protección y servicios sociales y del área de calidad de vida laboral.

## 4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Tabla 20. Descripción Procedimiento propuesto Bienestar Social

Paso	Descripción	Responsables
01	Estudio de las necesidades de los funcionarios y de sus familias con el fin de establecer prioridades, en coordinación con las Oficinas de Salud Ocupacional, Salud Mental y de la Comisión de Personal, y elaboración de informe escrito sobre su situación actual.	Oficinas Recursos Humanos, Salud Ocupacional, Salud Mental, Comisión de Personal y funcionarios.
02	Citación a reunión de Comité de Bienestar Social (Directora, Subdirectora Administrativa y Financiera, Jefe de Recursos Humanos y representantes de los trabajadores), para presentación del informe y diseño de los programas a desarrollar en el año.	Oficina Gestión Recursos Humanos.
03	Formulación de programas, proyectos y actividades para atender las necesidades detectadas, teniendo en cuenta las propuestas de los representantes de los trabajadores.	Oficina Recursos Humanos, Comité Bienestar Social, Oficinas Salud Ocupacional y Salud Mental.
04	Elaboración del consolidado de programación a desarrollar y elaboración de presupuesto.	Oficina R.H, Comité Bienestar Social, Presupuesto, Contabilidad y Tesorería.



<b>Paso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsables</b>
05	Elaboración de un reglamento para el acceso de los funcionarios a las actividades de Bienestar Social, con la participación de la Comisión de Personal.	Oficina Gestión Recursos Humanos, Comité de Bienestar Social, Comisión de Personal.
06	Ejecución de los programas y actividades en forma directa (IDSN) o mediante contratación con personal u organismos, de acuerdo al área a la que pertenezca la necesidad a satisfacer.	Oficina Recursos Humanos, Comité de Bienestar Social, Oficina Salud Mental, Oficina Salud Ocupacional
07	Evaluación y seguimiento permanente de los programas adelantados, decidiendo oportunamente sobre su modificación o continuidad, teniendo en cuenta las recomendaciones de los funcionarios.	Oficina Recursos Humanos, Comité de Bienestar Social y funcionarios.
08	Elaboración del informe anual sobre el funcionamiento del Comité de Bienestar social y presentación del mismo ante los funcionarios de la Entidad.	Oficina Recursos Humanos, Comité de Bienestar Social y funcionarios.

Fuente: esta investigación.

## 5. GLOSARIO

**Programación Bienestar Social:** programas, proyectos y actividades enmarcadas dentro del Sistema de Estímulos que debe funcionar en la Entidad.

## 6. ANEXOS

Anexo 1: flujograma

## 7. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Decreto 1567 de 5 Agosto/1998 Titulo II, Sistema de Estímulos para los empleados del Estado.

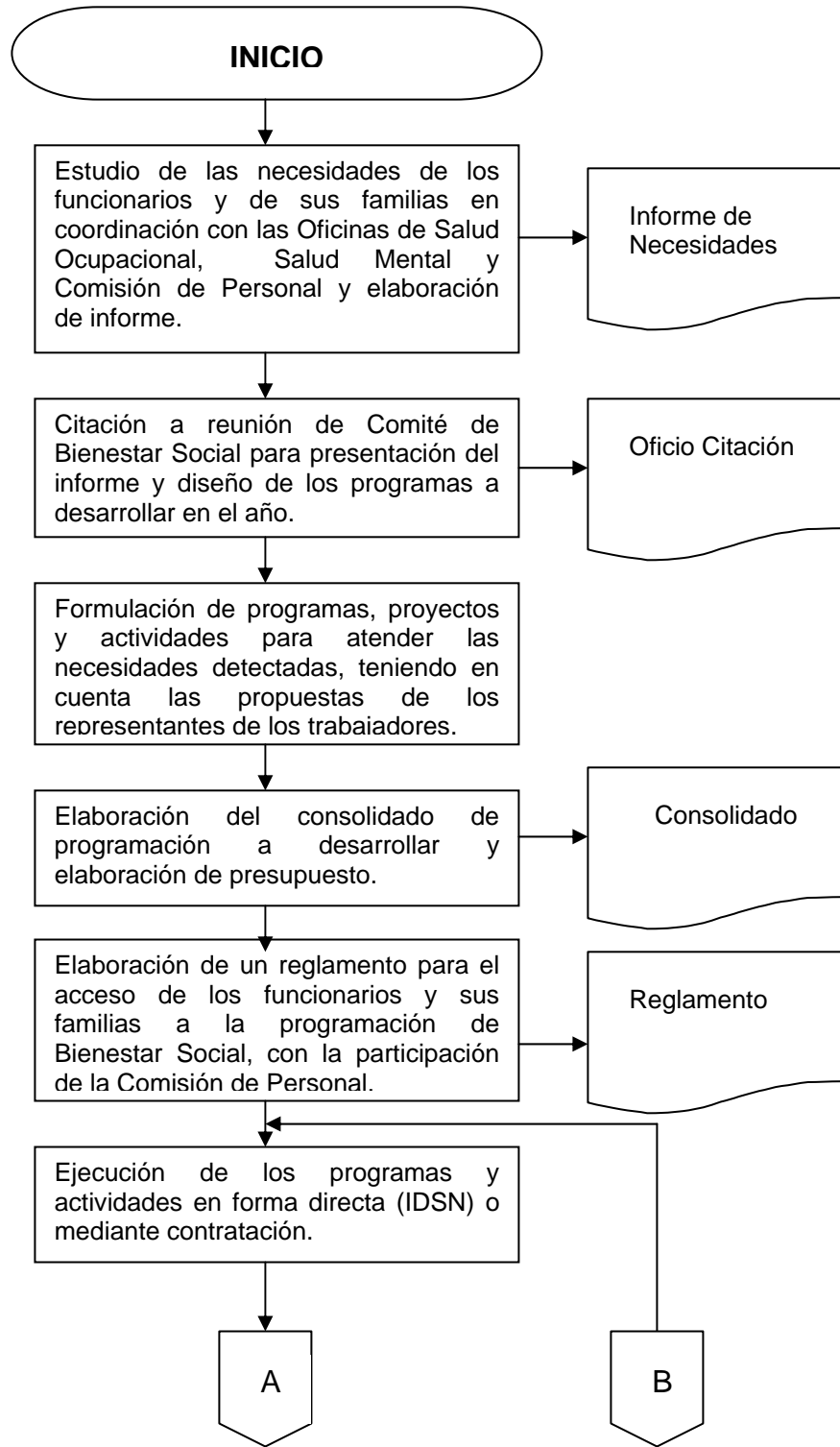
Decreto 1227 de 2005 Capitulo II, Sistema de Estímulos.

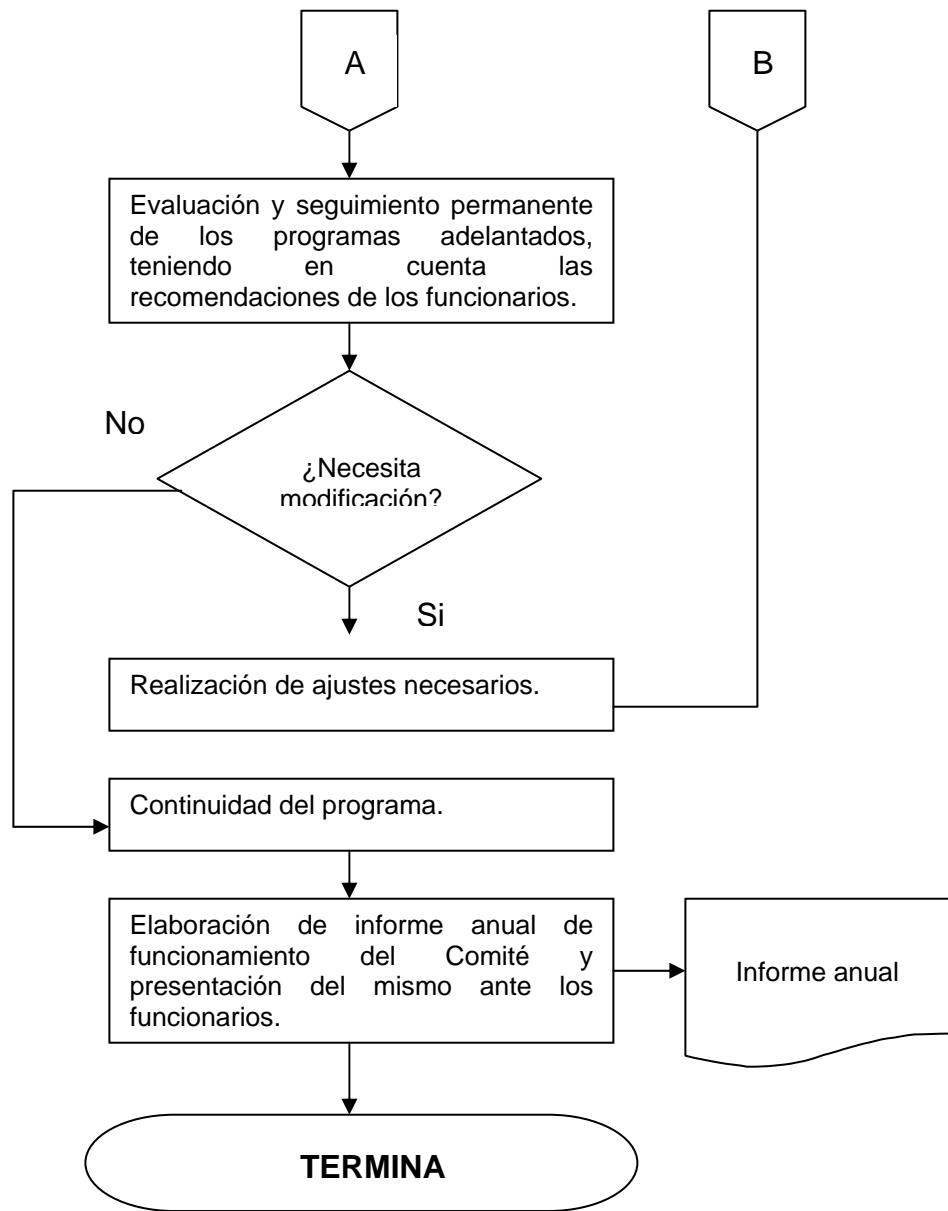
## 8. NOTA DE CAMBIO

No aplica.

## ❖ Flujograma


Figura 11. Flujograma Propuesto Planeación Actividades Bienestar Social





Fuente: esta investigación.

## Procedimiento propuesto para el funcionamiento del Plan de Incentivos Institucional.

	FUNCIONAMIENTO PLAN DE INCENTIVOS INSTITUCIONAL	CÓDIGO P-THAF
---	---	---------------

### 1. OBJETIVO

Describir la metodología empleada para el Funcionamiento del Plan de Incentivos anual de la Entidad, con el fin de reconocer el desempeño individual o en equipo de trabajo en niveles de excelencia.

### 2. ALCANCE

Este procedimiento lo aplica la Subdirección Administrativa y Financiera en el proceso de Bienestar del Talento Humano y va dirigido a los funcionarios cuya modalidad de vinculación con la Entidad es de Carrera Administrativa y de Libre nombramiento y Remoción.

### 3. CONDICIONES GENERALES

Dar cumplimiento a la normatividad vigente.

El Plan de Incentivos Institucional contendrá por lo menos seis tipos de incentivos no pecuniarios, para elección a preferencia del beneficiario del reconocimiento.

La asignación de incentivos pecuniarios y no pecuniarios se hará a más tardar a noviembre 30 del respectivo año.

El reconocimiento al desempeño individual de los funcionarios de Libre Nombramiento y Remoción se hará de la misma manera que para los funcionarios de Carrera Administrativa.

### 4. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Tabla 21. Descripción procedimiento propuesto Plan de Incentivos

Paso	Descripción	Responsables
01	Fijación del Plan de Incentivos anual por parte de la Dirección con previa aprobación de la Junta Directiva, indicando los incentivos no pecuniarios que se ofrecerán al mejor empleado de Carrera Administrativa de la Entidad y a los empleados de Carrera de cada nivel jerárquico y al mejor empleado de libre Nombramiento y	Dirección, Junta Directiva, Subdirección Administrativa y Financiera.

Paso	Descripción	Responsables
	Remoción, y selección de los incentivos pecuniarios y no pecuniarios para los mejores equipos de trabajo	
02	Elaboración del reglamento interno de acceso de los funcionarios y de los equipos de trabajo a los incentivos fijados en el plan y divulgación del mismo ante los funcionarios.	Oficina Gestión Recursos Humanos, Subdirección Administrativa y Financiera, Dirección, Comisión de Personal, Junta Directiva, funcionarios.
03	<p>Asignación de incentivos, verificando previamente que los funcionarios cumplan con los requisitos exigidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Si es reconocimiento al desempeño individual: Otorgamiento de incentivos en base a la calificación definitiva resultante de la evaluación del desempeño y archivo del reconocimiento por escrito en la hoja de vida.</li> <li>▪ Si es reconocimiento a la excelencia en equipos de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Convocatoria de la Dirección a las diferentes dependencias de la Entidad para postular proyectos ya sea que hayan sido desarrollados en el año inmediatamente anterior o que sean basados en áreas estratégicas de trabajo para el año siguiente.</li> <li>- Conformación de un Comité evaluador.</li> <li>- Seguimiento y control permanente a los equipos.</li> <li>- Evaluación y Calificación de los proyectos por el Comité evaluador.</li> <li>- Asignación de los incentivos por parte de la Dirección, mediante acto administrativo.</li> </ul> </li> </ul>	Dirección, Subdirección Administrativa y Financiera, Oficina Recursos Humanos, Oficina Planeación, Oficina Control Interno, Comité Evaluador y funcionarios.
04	Elaboración del informe anual del funcionamiento del Plan de Incentivos y presentación del mismo ante la Junta Directiva y ante los funcionarios de la Entidad.	Dirección, Subdirección Administrativa y Financiera, Oficina Recursos Humanos, Comisión de personal.

Fuente: esta investigación.

## 5. GLOSARIO

**Plan de Incentivos:** componente tangible del Sistema de Estímulos dirigido a reconocer o premiar los resultados efectivos en el desempeño individual y en equipo de trabajo.

**Incentivos Pecuniarios:** reconocimientos económicos asignados a los mejores equipos de trabajo de la Entidad.

**Incentivos no Pecuniarios:** conjunto de herramientas flexibles no económicas, dirigidas a reconocer individuos o equipos de trabajo en niveles de excelencia.

## 6. ANEXOS

Anexo 1: flujograma

## 7. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Decreto 1567 de 5 Agosto/1998 Capítulo IV, Programa de Incentivos.

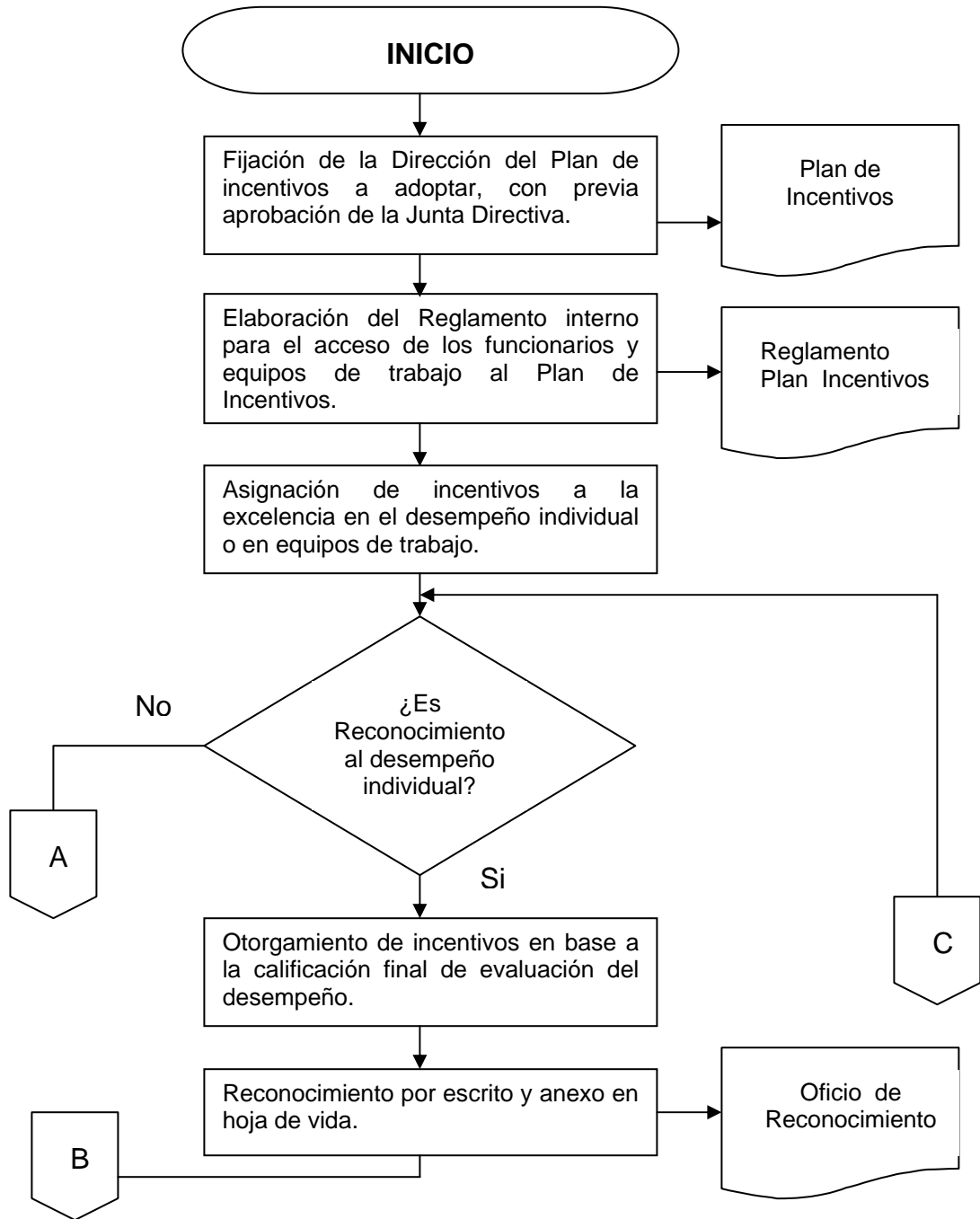
Decreto 1227 de 2005 Capítulo II, Sistema de Estímulos.

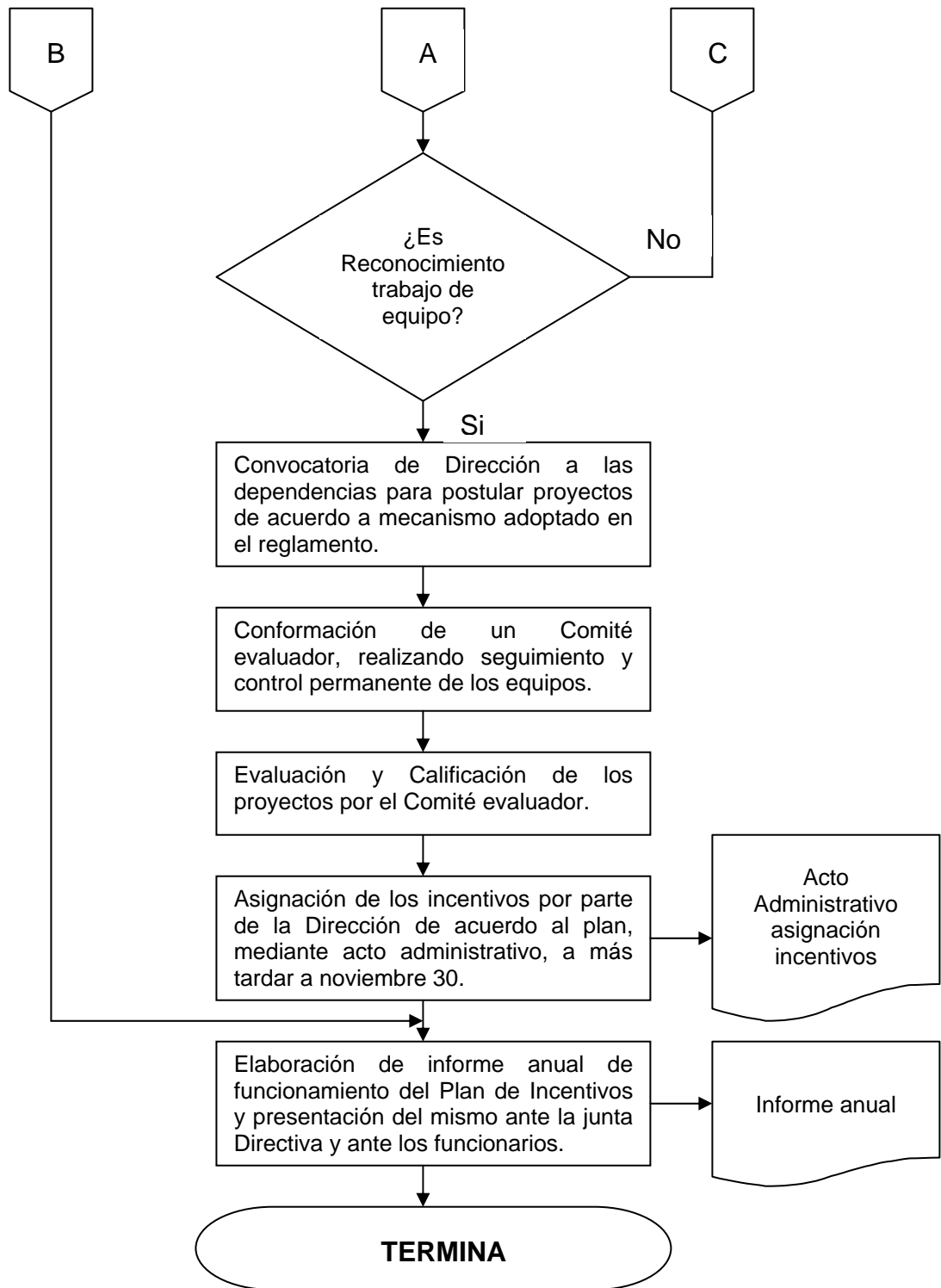
## 8. NOTA DE CAMBIO

No aplica.

## ❖ Flujograma

Figura 12. Flujograma propuesto Funcionamiento Plan de Incentivos





Fuente: esta investigación.



**7.4.2 Formulación de un Plan Motivacional dirigido al Talento Humano del Instituto Departamental de Salud de Nariño.** A través del conocimiento general del ambiente interno del IDSN, percibido por la autora en el transcurso del desarrollo de la pasantía y especialmente en base a la observación y a entrevistas abiertas no estructuradas con algunos funcionarios de la Entidad, efectuadas en algunos casos, simultáneamente en el momento de realizar las encuestas o en otros casos, en el transcurso del plan de trabajo, es posible constatar la necesidad que existe en la Institución de implementar un mecanismo de motivación, que evite el deterioro del ambiente de trabajo, fortaleciéndolo para el efectivo desarrollo de las actividades y funciones del Talento Humano.

“La motivación y el esfuerzo del empleado se demuestran por su compromiso con la Organización y con sus metas”.<sup>18</sup> Este concepto abarca diferentes concepciones relacionadas con la formulación de metas dirigidas a incrementar la relación motivación - productividad ya sea por desafíos personales, seguridad en el empleo, e incentivos a los colaboradores, entre otros; sin embargo también involucra un esfuerzo por facilitar el compromiso del funcionario con la Entidad, teniendo en cuenta que existen factores internos y externos, que pueden obstaculizar este compromiso.

La falta de motivación en el IDSN dificulta la plena satisfacción de las necesidades y expectativas de los funcionarios, limitándolos a cumplir sus labores por una recompensa económica (sueldo). Es por este motivo, que el plan que se propone a continuación, plantea una serie de estrategias que posibilitan motivar al personal, trabajando sobre todo en sus principios y comportamiento, y que de la misma manera sirva de apoyo a la Administración de la Entidad (Directivos, Subdirectores y Jefes de Oficina), para poder liderar a sus colaboradores de manera efectiva.

**Análisis e identificación de características del comportamiento grupal de los funcionarios del Instituto Departamental de Salud de Nariño de la ciudad de Pasto, en base a los principios y valores organizacionales.** Existe una serie de factores en el ambiente de la Organización que influyen en el esfuerzo y la motivación de los colaboradores. En este sentido, la interacción y convivencia social de los funcionarios en el ambiente de trabajo en el cual laboran, influye de manera significativa en el éxito o fracaso de sus actividades diarias, por lo cual es vital realizar un acercamiento de las características que definen las relaciones entre compañeros dentro del Instituto Departamental de Salud de Nariño, los cuales se analizarán principalmente en base a los principios de calidad establecidos por la Institución.

---

<sup>18</sup> KLINGER Donald. La Administración del Personal en el Sector Público. 4ª. ed. P. 258

- ❖ **CALIDAD.** Este principio constituye la primera directriz de la Entidad, en donde se plantea la necesidad de hacer las cosas bien mediante procesos integrales y mejoramiento continuo. En el IDSN, se percibe un gran esfuerzo dirigido a lograr la consolidación del Sistema de Gestión de Calidad en la Entidad; algunos funcionarios establecen lo siguiente con respecto al mismo: “Los temas sobre calidad en los cuales me han capacitado han traído varios beneficios en la organización de procedimientos y servicios de la Entidad”, “Nunca se ha planteado un sistema de incentivos dentro de lo de calidad; aunque cuento con estudios y especializaciones siento que mi potencial se ha desperdiciado”. Quizás en este sentido la necesidad más evidente es la de fortalecer la calidad en los procesos y procedimientos dirigidos a incrementar la productividad del cliente interno de la Entidad y no solo fortalecer aquellos dirigidos a la prestación efectiva de servicios al cliente externo de la Institución.
- ❖ **HUMANISMO.** Este principio enmarca la preocupación de la Entidad por crear un trato más humano dentro y fuera de la Institución. Sin embargo algunas charlas con funcionarios mostraron lo siguiente: “Aunque considero que mi jefe es una gran persona, su trato no fue el más adecuado”, “Aunque creí que esa oportunidad era para mí, no encontré explicación de por qué me la negaron”, “Humanamente en la Institución, todos somos iguales”. Es evidente que la humanidad en la prestación de los servicios externos que ofrece la Entidad es un compromiso de todos los funcionarios con la sociedad, lo cual se evidencia en los conceptos positivos de la comunidad y el posicionamiento del Instituto en la ciudad de Pasto; sin embargo, es necesario reforzar este humanismo presente en las relaciones interpersonales de los miembros de la Entidad.
- ❖ **EFFECTIVIDAD.** La efectividad se evidencia en la utilización óptima de los recursos, y en la Entidad esto obedece a planes de salud objetivos y a la búsqueda de su desarrollo en el Departamento. Este principio cumple a cabalidad con la razón de ser de la Institución, por lo que las opiniones en este sentido son muy positivas: “Me encantan los programas que desarrolla la Entidad, para la comunidad”, “El bienestar de la población vulnerable es una gran preocupación en nuestra Subdirección”. Sin embargo es necesario reforzar la eficiencia en la utilización del recurso humano, haciéndolo más productivo, con el fin de seguir contribuyendo a la efectividad de la Organización.
- ❖ **COMPROMISO Y PERTENENCIA.** El compromiso y el sentido de pertenencia constituyen un principio vital para los miembros del Instituto Departamental de Salud de Nariño. La política de la Dirección de la Entidad en este sentido ha sido clara: Otorgamiento de escudos con el emblema de la Entidad, carnétizar a todos los colaboradores, misión, visión, políticas y principios definidos, entre otros. Algunos funcionarios establecieron en este sentido lo siguiente: “Es agradable decir a la gente que trabajo en el IDSN”, “Trabajar en la Entidad trae gran estabilidad”, “Aunque tendré que llevar bastante trabajo a mi casa el fin de

semana, es un compromiso y hay que hacerlo”. Estas concepciones evidencian el alto grado de compromiso y pertenencia que tienen los colaboradores con la Entidad, constituyéndose en un tesoro que debe cuidarse, promoverse y aprovecharse.

Otros componentes culturales que pueden percibirse y analizarse en el ambiente interno de la Entidad son:

- ❖ **TOLERANCIA.** Ser aceptado o rechazado en un equipo de trabajo, tiene gran importancia en el manejo de las relaciones laborales y de distintos grupos sociales. Es normal que en las relaciones de convivencia se presenten diferencias por las individualidades, lo cual se vuelve contraproducente cuando evita la identificación con el equipo de trabajo. A través de diferentes conversaciones se detallan testimonios del Talento Humano del IDSN como: “Me siento bien interactuando con la mayoría de mis compañeros, son buenas personas y se puede hablar con ellos”, “El ambiente de trabajo de la Entidad es un poco difícil, pero hay que saber llevar a la gente”, “Algunas personas son conflictivas y se interesan solo por sus propio bienestar”, “Me considero buena compañera de trabajo y creo que todos me aceptan”, “Me gustaría que fuéramos más unidos”, “Existen envidias e hipocresías”. En este sentido, los funcionarios en general se esfuerzan por hacer mejor su trabajo, con el fin de ser aceptados y valorados por sus compañeros, criticándose entre sí en lo relacionado con el carácter y genio, pero aceptando al final considerarse como buenos compañeros de trabajo.
- ❖ **RESPECTO Y CONFIANZA.** El ambiente laboral se ve fortalecido cuando se trabaja con bases de respeto y confianza. En la Entidad, se pudo constatar lo que piensan los funcionarios con respecto a este componente vital de la Cultura Organizacional: “Soy aceptado porque me gusta respetar a mis compañeros de trabajo”, “Les tengo más confianza a mis compañeros de área porque con ellos comparto más, pero eso no quiere decir que no confíe y respete a los demás”, “Con algunos compañeros tengo más confianza que con otros”. Se puede analizar que existe en la Entidad confianza entre compañeros de Oficinas, pero quizás esta confianza es un poco más limitada con los jefes y directivos, afirmando algunos funcionarios que esto se da debido al carácter de los mismos. El respeto es una fuerte ventaja, que se evidencia en el clima organizacional de la Entidad pero que sin embargo necesita ser promovido en algunos funcionarios.
- ❖ **VALOR DE LA AMISTAD.** La necesidad de interactuar laboralmente, influye inevitablemente en la búsqueda de un compañero con quien compartir y entablar una buena amistad. En el Instituto es posible escuchar comentarios como: “En la Entidad solo tengo compañeros de trabajo”, “Nos unimos más cuando nos reunimos a celebrar algún evento especial”, “Algunos compañeros se muestran de mejor actitud en las reuniones o actividades lúdicas de la

Entidad". En la mayoría de entrevistas con funcionarios en las que se dio la oportunidad de tratar este tema, casi todos coincidieron en la facilidad que existe en la Entidad de encontrar compañeros, que saben escuchar en algunas ocasiones, colaboradores y orientadores, pero difícilmente verdaderos amigos.

**Necesidades grupales detectadas en la Entidad con respecto al reconocimiento de las labores.** A través de las encuestas realizadas a los funcionarios de la ciudad de Pasto, sobresale como necesidad grupal, el no reconocimiento de las labores y funciones efectivas y productivas desarrolladas por los funcionarios o por las Oficinas y Subdirecciones de la Entidad, (52.75% desempeño individual y 57.14% desempeño en equipo). Entre los funcionarios que consideran la existencia de reconocimiento al desempeño efectivo individual y desempeño productivo en equipo (39.56% y 30.77% respectivamente), consideran las siguientes alternativas como medios de reconocimiento existentes en la Entidad:

- ❖ Por medio del resultado en el informe de gestión de cada año, observando logros que son medibles y cuantificables, y en las evaluaciones periódicas con algún reconocimiento.
- ❖ Otorgamiento de confianza (jefes y compañeros), respeto y credibilidad individual y de la dependencia.
- ❖ Encargos, comisiones, ascensos y oportunidades de pasar de contrato a cargos de nómina.
- ❖ Por medio de la buena imagen que tiene cierta dependencia por su buen trabajo en equipo ante la Institución.
- ❖ Por oficios enviados por otras dependencias, notas y oficios de reconocimientos en la hoja de vida y reconocimiento público, en la calificación de la evaluación del desempeño y buen funcionamiento de sus respectivas oficinas.
- ❖ Por la satisfacción que muestra el cliente por la información proporcionada, con las recomendaciones de la Institución y su posicionamiento y el de sus estrategias.
- ❖ Con el buen trato y agradecimientos verbales en reuniones, y oficio de felicitación por responsabilidad.
- ❖ Con la programación de fiestas, paseos y bonos.
- ❖ Oportunidades de capacitación y de asistir a eventos, cursos, seminarios y congresos.

- ❖ Por acompañamiento directo de las Subdirecciones, con recursos por parte de la Dirección y Subdirección, por oportunidades de estabilidad y continuación de contrato en época de crisis laboral, por la atención oportuna a los diferentes requerimientos de las Oficina y por apoyo a iniciativas como normas y proyectos.

Sin embargo uno de los funcionarios manifestó estar desconforme por que los méritos por el éxito de las labores realizadas por los funcionarios, sean atribuidos a los Subdirectores y Directivos y otro encuestado no contesto la pregunta sobre reconocimiento al desempeño productivo en equipo, argumentando no marcar ninguna opción puesto que considera que no existe trabajo en equipo en la Entidad; estas observaciones constituyen falencias que necesitan inmediata atención, puesto que constituyen una gran desmotivación en el trabajo.

Es necesario promover en la Entidad el trabajo en equipo, tomando decisiones que permitan dar a los funcionarios mayor participación en la vida de la Entidad. La opción más adecuada, es la de implementar el plan de incentivos para equipos de trabajo, sin olvidar también la implementación de programas en este sentido por el Comité de Bienestar Social, con el fin de tener mayor cobertura del Talento Humano de todas las modalidades de vinculación. Esto fomentará el compromiso de los colaboradores y los impulsará a la formulación y consecución de nuevas metas.

**Análisis de algunos factores motivacionales presentes en el Instituto Departamental de Salud de Nariño.** En este punto del plan motivacional, se comienza por analizar algunos factores motivacionales que se observan en el microentorno de la Entidad y su injerencia positiva o negativa en la satisfacción del Talento Humano.

- ❖ Sin lugar a dudas, como se pudo corroborar por medio de las encuestas, el factor económico es una forma elemental de motivación (incentivo) para los colaboradores de la Entidad; esto se puede evidenciar en las opiniones que tienen en este sentido los funcionarios, al considerar a la Institución como una Entidad con muy buenas ofertas salariales y bonificaciones, lo cual constituye para ellos y para sus familias una gran solvencia.
- ❖ En el caso de algunos miembros de la Entidad, se puede evidenciar un factor desmotivante como lo es el agotamiento; en este caso, se debe recordar que para que un funcionario productivo esté satisfecho, su acelerado rendimiento debe conducir a resultados satisfactorios en la Institución. La satisfacción de las personas se puede ver incrementada por diversos factores como lo son: el reconocimiento oportuno a su buen desempeño, el trabajar en un ambiente laboral ameno, contar con condiciones buenas y estables económicamente, horario flexible y carga laboral no excesiva.

- ❖ Un aspecto motivacional positivo que se observa en la Institución es el facilitamiento de la tecnología que hace posible que los colaboradores laboren con más inteligencia, en lugar de demandarles que trabajen más duro; este factor es una estrategia clara en pro de la buena productividad de la Entidad, que debe ser conservada, protegida y promovida hacia el futuro. Sin embargo, se debe mencionar la necesidad de fortalecer los canales de comunicación existentes en la Entidad (Administración-colaboradores, colaboradores – colaboradores, Administración - Administración), coordinando el trabajo, motivación y liderazgo a seres humanos, antes que a trabajadores, reconociendo principalmente sus logros y habilidades, y destacándolos en la Entidad, antes que reconocer solo sus faltas.
- ❖ Trabajar en una Entidad Organizada como lo es el IDSN, además de influir positivamente en el fortalecimiento del sentido de pertenencia Institucional, también permite exigir un mayor esfuerzo al Talento Humano para cumplir con el mejoramiento continuo establecido por la Institución; el respaldo de los procesos y procedimientos eficientes en la Entidad, teniendo en cuenta que se trata de una Institución estructura por procesos, enseña y facilita tanto a la Administración como a los funcionarios los puntos en los que se debe trabajar y mejorar con el fin de incrementar la productividad y en los cuales se deben enfatizar la innovación que surge en cada miembro de la Entidad.
- ❖ No se debe olvidar además, la necesidad que tiene la Entidad de garantizarle a sus colaboradores su seguridad en lo relacionado con la salud e integridad física y emocional. Una de las ventajas del IDSN es contar con una clara política de salud ocupacional, por lo cual esta fortaleza debe aprovecharse en la programación de las actividades del área de calidad de vida laboral de Bienestar Social, tales como: Programas de Mejoramiento y fortalecimiento del ambiente de trabajo y cultura organizacional, Programas de fortalecimiento del trabajo en equipo, Programas de preparación y adaptación a los cambios de la Organización, los cuales si se ponen en marcha constituirán una clara política motivacional de la Entidad con el bienestar íntegro de los funcionarios.

**Sugerencias para generar un Talento Humano más motivado.** Entre las principales sugerencias para generar un talento humano más productivo y motivado se plantean las siguientes:

- ❖ Cuando se habla de un plan motivacional, es necesario comenzar por impulsar innovaciones en la política de administración de personal que pone en práctica la Entidad. Esta política se debe dirigir a enriquecer el trabajo con el fin de generar buenos rendimientos individuales y en equipo. “Los trabajos enriquecidos son aquellos en los que los rendimientos en si constituye un

premio”.<sup>19</sup> Si los Trabajos reúnen las siguientes características se dice que tienen enriquecimiento y un gran potencial motivador:

- Los funcionarios perciben que su trabajo tiene sentido
- Los funcionarios se sienten responsables de la calidad y cantidad de su trabajo.
- Los funcionarios tienen conocimiento acerca de los resultados de su labor.

Por lo tanto, se necesita de gran destreza para que la Administración de la Entidad pueda convertir a sus funcionarios en miembros emprendedores de un equipo de trabajo enriquecido, aspecto que debe ser fortalecido en el Instituto Departamental de Salud de Nariño. “La mayoría de los funcionarios trabajan con mayor eficacia y crecientes rendimientos cuando se sienten motivados y satisfechos con sus deberes laborales”.<sup>20</sup> Cuando la Administración de la Entidad crea trabajos retadores para sus colaboradores, incitará los deseos de los funcionarios por dominar el desempeño de su trabajo, evitando que las actividades se vuelvan aburridas y fatigosas y que tengan pocos resultados positivos.

- ❖ Es necesaria la disposición de la Administración del IDSN a correr el riesgo de dejar de ser Directores, Subdirectores o Jefes de Oficina para convertirse en instructores y guías, aprendiendo a escuchar y valorar las ideas de sus colaboradores, aprovechándolas, haciéndoles saber cuando están haciendo efectivamente sus labores y teniendo en cuenta sus habilidades y conocimientos con el fin de asegurarles las tareas correspondientes, de esta manera facilitarán el alcance de los logros propuestos por su Talento Humano y a la vez los mantendrá motivados.
- ❖ Existe la necesidad en la Institución de trabajar en mecanismos que faciliten reconocer oportunamente el trabajo realizado por los colaboradores, otorgando los créditos merecidos por su productividad; este reconocimiento no solo impulsa al Talento Humano a realizar sus funciones cada vez mejor, sino que se convierte en un ejemplo para que los demás colaboradores se preocupen por dar un mayor esfuerzo para desarrollar su trabajo generando valor agregado en el mismo. Este factor se debe convertir en una prioridad para la Administración de la Entidad en el año 2006, para lo cual se sugiere adoptar técnicas como lo son, elegir mensualmente al mejor colaborador de la Entidad destacándolo públicamente y por escrito en su hoja de vida, otorgar una placa o reconocimiento a la Subdirección u Oficina que se haya destacado por cierta actividad desarrollada, comunicar por medio de la página Web de la Entidad el orgullo Institucional por las funciones realizadas por cierto (s) colaborador (es), Subdirecciones u Oficinas, mostrando fotografías del Talento Humano

---

<sup>19</sup> KLINGNER, Donald. La Administración del Personal en el Sector Público. 4ª. ed. p. 265

<sup>20</sup> Ibid, p. 252.

implicado, etc. De esta manera, la Administración de la Entidad estará reforzando la confianza y estimación propia de sus colaboradores, generando en los funcionarios el poder sentirse bien consigo mismos, disponiéndolos a ensayar nuevas ideas y volviéndolos pro-activos.

- ❖ El reconocimiento de los logros por medio de elogios, estimula y motiva al personal, lo cual constituye una falencia que debe reforzarse en el accionar del Talento Humano del IDSN, dirigiéndose esta mejora principalmente a la Administración de la Entidad.
- ❖ Aunque la mayoría de los funcionarios del Instituto Departamental de Salud de Nariño, aunque manifiestan no recordar conflictos importantes en el trabajo que hayan afectado su integridad emocional, relatan la presencia de conflictos pasajeros debido al carácter de algunos de sus compañeros de los diferentes niveles existentes en la Entidad, o por las diferencias de opiniones o el desconcierto con algunas decisiones que se toman. Por lo tanto, la responsabilidad de la Administración de la Entidad, recae en la habilidad que tenga para manejar las situaciones de conflicto, promoviendo la confianza y la humanidad en sus colaboradores, con el fin de que estos se sientan motivados a intervenir con sugerencias positivas y siendo pro-activos en la solución de inconvenientes laborales, lo cual se verá reflejado en su lealtad con sus compañeros y su colaboración.
- ❖ Muchos funcionarios aseguraron no tener tiempo suficiente por la gran cantidad de trabajo, lo cual se pudo evidenciar con la mayoría de ellos en el momento de realizar las encuestas. Por lo tanto, en este sentido se hacen las siguientes recomendaciones:
  - *Establezca Prioridades:* en muchas oportunidades los colaboradores elaboran una gran lista de diversas actividades que deben realizar, pero no comienzan por fijar prioridades para la ejecución de las mismas. El objetivo, es dar a cada actividad el orden de prioridad que merece según su vigencia.
  - *Estime el Tiempo:* la manera más óptima de hacer que se cumpla una actividad, es analizar lo que se debe lograr y estimando el tiempo necesario para su ejecución. Esto permitirá una mejor planeación de las actividades a desarrollar.
  - *Revise las actividades a realizar con regularidad:* los funcionarios deben adoptar el hábito de revisar la lista de actividades con regularidad, con el fin de realizar la retroalimentación respectiva, verificando su cumplimiento o replanteando su prioridad.



- *Cree una columna de retroalimentación y metas:* si se agrega una columna de pendientes a la lista de las actividades que se deben hacer, esta se convertirá en una mejor herramienta que permitirá a los colaboradores estar alertas y mantener controlado el cumplimiento de sus obligaciones. Se recomienda que esta lista se encuentre a la vista de los funcionarios para optimizar el cumplimiento de las metas.
  
- ❖ Se debe considerar la importancia que tiene la participación y suficiencia de los sistemas de gratificación con respecto a los métodos de evaluación del desempeño que se empleen en la Institución. De esta manera es indiscutible el vínculo de estos dos procedimientos, los cuales necesitan ser fortalecidos en el IDSN, debido a su injerencia en la percepción de los colaboradores de que su rendimiento conducirá a gratificaciones o retroalimentaciones. Quizás, la mayor influencia de la Administración sobre el esfuerzo que realizan sus empleados involucra la imparcialidad con que sienten que son tratados. Para esto se necesita fortalecer las interacciones diarias entre jefes y empleados y entre compañeros, con el fin de fomentar la confianza en este sentido.
  
- ❖ Un mecanismo esencial para motivar a un equipo de trabajo son las oportunidades de capacitación y el entrenamiento (Reinducción). La Oficina de Gestión de Recursos Humanos tiene un papel importante en su habilidad de evaluar las necesidades de capacitación, ubicando y ofreciendo a las áreas y funcionarios de la Entidad la satisfacción y ofrecimiento de oportunidades de este tipo, apoyando a los jefes de área y haciendo hincapié en la investigación; además se hace necesario en el IDSN, el trabajo con los jefes inmediatos y colaboradores en el diseño de métodos de evaluación basados en el rendimiento, que permita una oportuna retroinformación de las necesidades de los colaboradores detectadas en su desempeño con el propósito de poder satisfacerlas.
  
- ❖ Teniendo en cuenta que en el IDSN, la mayoría de funcionarios pertenecen a Carrera Administrativa, razón por la cual conocen muy bien la Entidad, no se debe olvidar que a pesar de que todos los seres humanos creemos siempre tener la razón, existen estas personas que quizás por su experiencia pueden tener una concepción más amplia y concisa de la situación de la Entidad, por lo cual siempre será indispensable agradecer a estos funcionarios por sus apreciaciones.
  
- ❖ Finalmente, la actuación de los funcionarios del IDSN dentro del concepto de trabajar en equipo, implica la participación de cada uno en la toma de decisiones y su compromiso para mejorar y alcanzar las metas de la organización, aprendiendo unos de otros y optimizando el uso de los recursos. La Administración deberá guiar a los funcionarios hacia estos resultados para lo cual deberá tenerse en cuenta las siguientes pautas, especialmente para la puesta en marcha del plan de incentivos para equipos de trabajo:

- Los miembros de los equipos efectivos confían mutuamente, evaluando las metas del equipo y su valor para el esfuerzo colectivo de la Organización.
- Los miembros deben darse cuenta que existen problemas y tareas que los equipos pueden realizar mejor que los individuos.
- Los equipos necesitan invertir tiempo en aclarar sus expectativas y entender y aceptar sus metas, transformándolas en objetivos concretos que ellos busquen alcanzar mediante resultados patentes.
- Es vital la comprensión y el entrenamiento en la comunicación y dinámica del grupo, respetando las opiniones y posiciones de los demás puesto que no todos tendrán el mismo compromiso con el equipo, y estando dispuestos a dar y recibir retroalimentación.
- Los miembros de los equipos deberán estar de acuerdo en los procedimientos y políticas que enmarcarán el desarrollo de su trabajo.
- Los funcionarios deberán tener claridad en la responsabilidad que acarreará el hacer bien o mal sus funciones dentro del equipo.
- La Entidad deberá establecer mecanismos de premiaciones congruentes y adaptables a los esfuerzos realizados por los equipos.

**Instrumentos Gerenciales para mejorar el desempeño y motivación de los funcionarios de la Entidad.** En la formulación de este plan motivacional, se han mencionado muchas técnicas administrativas importantes en la puesta en práctica de ideas para mejorar el rendimiento individual o en equipo a través de la motivación. Sin embargo a continuación se plantean algunas variables que optimizarán el uso de estas técnicas:

- A) *Fijar expectativas precisas:* los colaboradores pueden ser motivados y trabajar adecuadamente, pero sin expectativas precisas ellos no sabrán hacia donde enfocar sus esfuerzos. Es responsabilidad del Jefe Inmediato en conjunto con la Oficina de Recursos Humanos clarificar al funcionario lo que se espera de el de acuerdo a lo establecido en el manual de funciones y competencias de la Entidad, en base a lo cual el colaborador podrá establecer los objetivos y metas que propone para el mismo, incluso estableciendo fechas para alcanzar lo propuesto.
- B) *Proveer retroinformación efectiva:* la retroinformación posibilita que los funcionarios se enteren de cómo les ven otros, permitiéndoles mejorar su conducta. Esta retroalimentación ya sea por parte de la Administración o de otros compañeros de trabajo, se debe hacer con respeto y estímulo, empleando una comunicación clara y efectiva y enfocándose más en la conducta que en lo que la persona es.
- C) *Comunicar las consecuencias de un trabajo apropiado:* los jefes inmediatos y la Administración general de la Entidad, necesitan aplicar elementos positivos y constructivos con el fin de poder influir en la conducta empleado, reconociendo y comunicando el efectivo desempeño del colaborador, lo cual se logra por

medio de incentivos o retroalimentación, con el fin de lograr la conducta deseada en el funcionario.

## 8. CONCLUSIONES

- ❖ El objetivo de calidad que orienta el funcionamiento de los procedimientos de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, se enfoque hacia la consecución de un Talento Humano capacitado, sin tener en cuenta otros aspectos fundamentales para el incremento de la productividad laboral, como son los estímulos y el desempeño.
- ❖ El Sistema de Evaluación del Desempeño del Talento Humano, del Instituto Departamental de Salud de Nariño, se encuentra totalmente desligado de los demás sistemas de la Administración de personal, razón por la cual no existe una adecuada retroalimentación entre las necesidades evidenciadas en el rendimiento de los funcionarios y la satisfacción de las mismas. No existe un adecuado control del procedimiento de evaluación existente, dirigido a valorar el desempeño de los funcionarios de Carrera Administrativa y no se ha estructurado un procedimiento que permita evaluar el desempeño de los funcionarios de Libre Nombramiento y Remoción y de Nombramiento Provisional.
- ❖ No existe planificación de las actividades de formación contempladas dentro del Sistema de Capacitación Institucional, razón por la cual, los recursos financieros distribuidos a estas prácticas dentro del presupuesto de la Entidad, no se han optimizado en su uso. No existe un programa de reinducción del personal, lo cual se evidencia en la falta de orientación del Talento Humano con respecto a los aspectos organizacionales de la Entidad.
- ❖ El Sistema de Estímulos del IDSN, se encuentra conformado exclusivamente por actividades de Bienestar Social, fijadas sin una planificación previa de las mismas, razón por la cual no se desarrollan programas que realmente contribuyan a la productividad y a la calidad de vida laboral de los funcionarios. No existe un Plan de Incentivos Institucional y se evidencia desmotivación de los funcionarios al realizar sus labores.

## 9. RECOMENDACIONES

- ❖ Es necesario que la Administración del Talento Humano del IDSN, se enfoque hacia la consecución de un capital intelectual más productivo, para lo cual, el mejoramiento continuo planteado dentro de los principios del Sistema de Gestión de Calidad, debe dirigirse hacia el fortalecimiento de la interrelación que debe existir entre los diferentes procesos y procedimientos de gestión del talento humano, brindando una mutua retroalimentación entre los mismos. Esta condición debe ser especificada en el objetivo de calidad, que orienta el funcionamiento de la Oficina de Recursos Humanos.
- ❖ El Sistema de Evaluación del Desempeño del Talento Humano, del Instituto Departamental de Salud de Nariño de asumir un papel supremamente importante como una herramienta integradora de las prácticas de recursos humanos, permitiendo optimizar el funcionamiento de otros procedimientos que se desarrollan en el área, tales como capacitaciones, reinducción, estímulos e incentivos, cuyo mejoramiento planteado por medio de este plan, se verá reflejado en el incremento de la productividad de los colaboradores y de la Organización.
- ❖ El Sistema de Capacitaciones del IDSN, debe conformarse por una serie de procesos organizados relativos tanto a la educación formal e informal, como a las actividades de inducción y reinducción, que faciliten al Talento Humano la generación de conocimientos, informaciones y habilidades, con el fin de permitirles incrementar su productividad y la eficiencia de la Organización. Debe ligarse directamente con la satisfacción de las necesidades de formación que se determinen en el Sistema de Evaluación del Desempeño del Talento Humano.
- ❖ El fortalecimiento del Sistema de Estímulos al Talento Humano de la Entidad, posibilita elevar la productividad laboral, a través de una adecuada retribución por el buen desempeño alcanzado por los colaboradores y del planteamiento de una serie de acciones encaminadas a incrementar la motivación del personal. Este sistema debe dirigirse hacia la satisfacción de las necesidades de estímulo detectadas en el rendimiento del capital intelectual, por lo cual, de igual manera que para el Sistema de Capacitaciones, debe interrelacionarse con los criterios establecidos por la Evaluación del Desempeño del Talento Humano.
- ❖ Es responsabilidad de la Administración de la Entidad, la elaboración de los reglamentos jurídicos, que fijen los criterios bajo los cuales los funcionarios tendrán acceso a las actividades de capacitación y de estímulos (incentivos),

de acuerdo a las disposiciones establecidas por la normatividad legal y de los preceptos fijados por la Organización.

- ❖ Las estrategias contempladas dentro de este Plan de Mejoramiento, deben tener en cuenta la satisfacción de las falencias evidenciadas en la productividad de los funcionarios de las otras sedes del Instituto Departamental de Salud de Nariño como lo son Tumaco, El Peñol y Nariño, razón por la cual se recomienda la realización del estudio administrativo de necesidades en estas locaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

BENAVIDES, Melba. Administración de Personal y diseño de un Plan Motivacional para la Empresa Laser Express Mercadeo Ltda. Tesis de grado, Universidad de Nariño. San Juan de Pasto, 2003.

BERENSON, Mark. Estadística Básica en Administración. Sexta Edición. México DF. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1996.

CERTO, Samuel. Administración Moderna. México DF. Editorial Mc.Graw-Hill. México 1992.

CORREA, Martha. Diseño de un programa de Evaluación del Desempeño del Talento Humano para el Hospital San Andrés de Tumaco E.S.E. Tesis de grado, Universidad de Nariño. Tumaco, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración: Proceso Administrativo. Tercera Edición. Bogotá DC. Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A. 2001.

----- . Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Mc.Graw-Hill. 699 p.

----- . Administración de Recursos Humanos. Segunda edición. Mc.Graw-Hill. 540 p.

----- . Gestión del Talento Humano. Colombia. Mc.Graw-Hill Interamericana S.A. 2002. 475 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIONES. Compendio normas ICONTEC: Sistemas Integrados de Gestión, Normas Técnicas Colombianas. Editado por ICONTEC. Santa fe de Bogotá.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Norma técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000: 2004, Bogotá, 9 de Diciembre de 2004.

----- . Evaluación del Desempeño Laboral. Sección de Publicaciones del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. 1997

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL. Instructivo para el ajuste de Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales. Bogotá. Agosto del 2005.

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESAP. Plan Institucional de Capacitación: Guía para su Formulación. Julio de 2004.

----- . Página Web [www.esap.edu.com.co](http://www.esap.edu.com.co)

FRANKLIN, Enrique Benjamín. Organización de Empresas: Análisis, Diseño y Estructura. México DF. Editorial McGraw-Hill. 1998.

HERNÁNDEZ, Roberto. Metodología de la Investigación. Segunda Edición. México DF. Editorial McGraw-Hill. 1998.

INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD DE NARIÑO. Manual de Calidad. Coordinación Sistema Gestión de la Calidad. San Juan de Pasto, 2005.

----- . Página Web [www.idsn.gov.co](http://www.idsn.gov.co)

----- . Página Intranet [www.intranet/idsn.gov.co](http://www.intranet/idsn.gov.co)

KLINGNER, Donald. La Administración del Personal en el Sector Público. Cuarta Edición. México DF. Editorial McGraw-Hill. 2002.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. Segunda Edición. Bogotá DC. Editorial McGraw-Hill. 1995.

MEMPHIS LÓPEZ, Vargas. Administración: Principios de Organización y Gestión Empresarial. Bogotá. Pretextos grupo editorial. 2003. 399 p.

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Código Sustantivo del Trabajo, edición actualizada. Colombia. Editorial Unión Ltda. 2002

WERTHER, William y KEITH Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición. México 2002 DF. 582 p.



**A N E X O S**

## Anexo A. Aspectos metodológicos de la Encuesta.

**Objetivo de la Encuesta.** El diseño de la encuesta se plantea principalmente con base a los lineamientos expuestos en el marco legal que comprende este estudio y en algunos conceptos teóricos que posibilitan la consecución del objetivo que se plantea a continuación:

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

---

ENCUESTA TALENTO HUMANO INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD DE NARIÑO

*OBJETIVO:* obtener información relacionada con los Programas de Capacitación, Reinducción, Estímulos (Bienestar Social e Incentivos), con el fin de posibilitar la elaboración de un Plan de Mejoramiento del Talento Humano, del Instituto Departamental de Salud de Nariño de la ciudad de San Juan de Pasto, para el año 2006.

Conteste las siguientes preguntas según su criterio y con la mayor sinceridad posible, teniendo en cuenta que sus respuestas son muy valiosas para contribuir con el Fortalecimiento Institucional a través del desarrollo continuo del Talento Humano que labora en el IDSN.

1. Su modalidad de vinculación con la Institución es de tipo:  
a) Carrera Administrativa b) Libre Nombramiento y Remoción c) Nombramiento Provisional
2. ¿A que Subdirección u Oficina pertenece usted? \_\_\_\_\_
3. Su cargo pertenece al nivel:  
a) Directivo b) Profesional c) Técnico d) Asistencial
4. ¿Cuál de las siguientes características del trabajo es la más importante para usted?  
a) Altos Ingresos b) Horario flexible c) Oportunidades de desarrollo profesional  
d) Disfrute de actividades
5. ¿Qué tan importante fue su formación académica formal para el trabajo que ahora hace?  
a) Muy importante b) Importante c) Algo importante d) Nada importante

6. ¿Para usted su necesidad de capacitación se debe fundamentar en? (Si lo considera conveniente puede marcar más de una opción de respuesta).

a) En información      b) En conocimientos      c) En habilidades      d) En otra  
¿Cual? \_\_\_\_\_

7. Marque con una X los temas sobre los cuales le gustaría recibir capacitación y/o reinducción: (las siguientes áreas temáticas se plantean de acuerdo a lo establecido por el Plan Nacional de Formación y Capacitación, en colaboración con la Escuela Superior de Administración Pública ESAP. Marque aquellos que usted considere convenientes para el mejoramiento en el desarrollo de sus funciones y actividades según su cargo).

- |   |  |   |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Planeación y proyectos   | <input type="checkbox"/> Administración de inventarios                             | <input type="checkbox"/> Estado Representativo y Cuerpos Colegiados   |
| <input type="checkbox"/> Gestión de Organizaciones Públicas                               | <input type="checkbox"/> Evaluación de riesgos y seguros                           | <input type="checkbox"/> Políticas Públicas   |
| <input type="checkbox"/> Gestión integral y mejoramiento de procesos                      | <input type="checkbox"/> Administración documental y archivística                  | <input type="checkbox"/> Globalización y Contexto Internacional (tratados, convenios)   |
| <input type="checkbox"/> Gerencia Estratégica   | <input type="checkbox"/> Sistema de compras y contratación                         | <input type="checkbox"/> Reforma Política   |
| <input type="checkbox"/> Contratación Administrativa                                      | <input type="checkbox"/> Control Interno   | <input type="checkbox"/> Reforma del Estado   |
| <input type="checkbox"/> Actualización Normativa  | <input type="checkbox"/> Auditoría   | <input type="checkbox"/> Sistema Electoral y Sistema de partidos políticos  |
| <input type="checkbox"/> Sistema Judicial   | <input type="checkbox"/> Interventoría   | <input type="checkbox"/> Administración de Procesos Electorales   |
| <input type="checkbox"/> Sistemas de información Gerencial                                | <input type="checkbox"/> Indicadores de Gestión                                    | <input type="checkbox"/> Relaciones Sector Público – Sector Privado y Comunidad   |
| <input type="checkbox"/> Gestión de la Calidad  | <input type="checkbox"/> Rendición de cuentas                                      | <input type="checkbox"/> Análisis de realidad y contexto regional   |
| <input type="checkbox"/> Estrategias de conectividad                                      | <input type="checkbox"/> Mecanismos de Participación                               | <input type="checkbox"/> Desarrollo Territorial, relaciones y ordenamiento, finanzas públicas territoriales, funciones y competencias, planeación urbana y regional y espacio público |
| <input type="checkbox"/> Telecomunicaciones   | <input type="checkbox"/> Participación ciudadana                                   | <input type="checkbox"/> Gestión del medio ambiente   |
| <input type="checkbox"/> Nuevas Prácticas Gerenciales                                     | <input type="checkbox"/> Planeación y presupuesto participativo                    | <input type="checkbox"/> Economía Solidaria   |
| <input type="checkbox"/> Procesos Meritocráticos  | <input type="checkbox"/> Control Social a la Gestión Pública                       | <input type="checkbox"/> Gestión y formación asociativa   |
| <input type="checkbox"/> Carrera Administrativa   | <input type="checkbox"/> Fortalecimiento de la Organización Comunitaria            | <input type="checkbox"/> Cadenas Productivas, mercados y ventajas competitivas  |
| <input type="checkbox"/> Administración de personal                                       | <input type="checkbox"/> Voto Programático   | <input type="checkbox"/> Asociaciones Territoriales y Mancomunidad  |
| <input type="checkbox"/> Régimen Jurídico del Servidor Público                            | <input type="checkbox"/> Gestión y control de los Servicios Públicos Domiciliarios | <input type="checkbox"/> Fronteras y relaciones internacionales   |
| <input type="checkbox"/> Servicio al cliente  | <input type="checkbox"/> Anticorrupción  | <input type="checkbox"/> Políticas Públicas en salud; competencias y recursos   |
| <input type="checkbox"/> Evaluación del Desempeño   | <input type="checkbox"/> Cultura del Servidor Público                              | <input type="checkbox"/> Sistema de salud y seguridad social  |
| <input type="checkbox"/> Incentivos   | <input type="checkbox"/> Responsabilidad del servidor público                      | <input type="checkbox"/> Gestión de Empresas del sector salud   |
| <input type="checkbox"/> Clima Organizacional   | <input type="checkbox"/> Ética de lo público                                       |   |
| <input type="checkbox"/> Liderazgo  | <input type="checkbox"/> Pactos con transparencia                                  |   |
| <input type="checkbox"/> Readaptación laboral   | <input type="checkbox"/> Cultura de Derechos Humanos                               |   |
| <input type="checkbox"/> Plan de Protección Social  | <input type="checkbox"/> Deberes y derechos ciudadanos                             |   |
| <input type="checkbox"/> Contabilidad Pública   | <input type="checkbox"/> Convivencia Pacífica                                      |   |
| <input type="checkbox"/> Auditoría Gubernamental  | <input type="checkbox"/> Tolerancia y Género                                       |   |
| <input type="checkbox"/> Política Fiscal  | <input type="checkbox"/> Estrategias para la resolución de conflictos              |   |
| <input type="checkbox"/> Finanzas Públicas  | <input type="checkbox"/> Derecho Internacional Humanitario                         |   |
| <input type="checkbox"/> Economía Pública   | <input type="checkbox"/> Legitimidad y legalidad                                   |   |
| <input type="checkbox"/> Defensa judicial de la Nación y prevención del daño antijurídico |  |   |
| <input type="checkbox"/> Liquidación de sentencias  |  |   |
| <input type="checkbox"/> Administración de bienes muebles e inmuebles del Estado          |  |   |
| <input type="checkbox"/> Sistemas ¿Qué Programas? _____                                   | _____  | _____   |
| <input type="checkbox"/> Otras áreas ¿Cuáles? _____                                       | _____  | _____   |

8. En la Subdirección u Oficina en la que Usted trabaja ¿Qué áreas temáticas (informaciones, conocimientos y/o habilidades), considera que necesitan ser reforzadas o implementadas?

\_\_\_\_\_

NOTA: Conteste las preguntas número 9 y 10 si su modalidad de vinculación es de Carrera Administrativa, de lo contrario pase a la pregunta No. 11

9. ¿Conoce la Normatividad relacionada con la Evaluación del Desempeño?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

10. ¿Usted cree que la Evaluación del Desempeño que le efectúa su Jefe inmediato se realiza para:

- a) Es una norma obligatoria establecida por el Gobierno para los empleados de Carrera Administrativa.
- b) Ayuda a detectar sus necesidades laborales en cuanto a capacitaciones y estímulos.
- c) Las dos anteriores.
- d) No sabe para que se realiza.

11. Con respecto a los conocimientos acerca de los aspectos organizacionales de la Entidad, tales como la misión, visión, funciones del IDSN, principios, objetivos y políticas, reglamentos, carta de valores y políticas éticas, organigrama, Sistema de Gestión de Calidad, recursos, programas y proyectos que se desarrollan en la Institución, usted considera:

- a) Conozco con claridad todos estos aspectos organizacionales de la Entidad.
- b) Sería conveniente realizar una reinducción sobre los mismos.

12. Teniendo en cuenta su desarrollo integral como funcionario y el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia, ¿Qué opciones para usted, deben tenerse en cuenta dentro de los programas de Bienestar Social desarrollados en la Entidad?. (Marque las opciones que considere conveniente en las dos áreas que se presentan a continuación).

#### ÁREA DE PROTECCIÓN Y SERVICIOS SOCIALES

- a) Programas deportivos
- b) Programas recreativos
- c) Programas vacacionales
- d) Programas artísticos y culturales
- e) Programas de promoción y prevención de la salud
- f) Capacitaciones informales en artes y cursos varios (cocina, cerámica, mecánica automotriz, etc.)

#### ÁREA DE CALIDAD DE VIDA LABORAL

- a) Programas de mejoramiento y fortalecimiento del ambiente de trabajo y cultura organizacional.
- b) Programas de acciones de preparación y adaptación a los cambios de la Organización.
- c) Programas de fortalecimiento del trabajo en equipo.
- d) Programas de incentivos dirigidos a crear condiciones favorables al buen desempeño.

13. Considera que su buen desempeño laboral es reconocido en la Institución?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

Si su respuesta es SI, ¿De qué manera es reconocido?

---

14. Considera que el desempeño productivo alcanzado en equipo por usted y los funcionarios de su área de trabajo, es reconocido en la Institución?

SI\_\_\_ NO\_\_\_

Si su respuesta es SI, ¿De qué manera es reconocido?

---

NOTA: Conteste las preguntas número 15 y 16 si su modalidad de vinculación es de Carrera Administrativa y de Libre Nombramiento y Remoción, de lo contrario finalice la encuesta.

15. ¿A que tipo de incentivos le gustaría tener acceso en la Entidad? (si lo considera necesario marque varias respuestas)

a) Reconocimientos Económicos

b) Ascensos

c) Turismo social

d) Encargos

e) Comisiones de Estudio

f) Becas para educación formal

g) Participación en proyectos especiales de circulación

h) Publicación de trabajos en medios

i) Financiación de investigaciones meritoria

j) Reconocimientos públicos a la labor

l) Otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

16. Con el fin de promover y premiar el trabajo en equipo desarrollado en la Entidad, ¿Qué alternativa cree usted que sería la más conveniente adoptar en la Institución?

a) Convocar a las diferentes dependencias o áreas de trabajo de la Entidad, para que postulen proyectos institucionales desarrollados por equipos de trabajo, concluidos en el año 2005.

b) Establecer para el año 2006 áreas estratégicas de trabajo fundamentadas en la planeación institucional, para ser desarrolladas por equipos de trabajo a través de proyectos previamente inscritos, bajo las condiciones y parámetros que se establezcan en la Entidad.

---

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## Anexo B. Cuadro Evaluación del Desempeño

FUNCIONARIO No.	FORMATO	EVALUACIÓN LOGRO OBJETIVOS	x65%	EVALUACIÓN FACTORES DESEMPEÑO	x35%	TOTAL EVALUACIÓN
1	D	1000	650	986	345.1	995.1
2	B	1000	650	992	347.2	997.2
3	B	895	581.75	780	273	854.75
4	B	985	640.25	958	335.3	975.55
5	B	925	601.25	950	333	934.25
6	D	800	520	725	254	774
7	B	950	617.5	962	336.7	954.2
8	D	1000	650	996	348.6	998.6
9	B	900	585	810	284	869
10	D	955	620.75	857	299.95	920.7
11	B	1000	650	946	331.1	981.1
12	B	905	588.25	908	317.8	906.05
13	D	982.5	638.625	924	323.4	962.025
14	B	1000	650	996	348.6	998.6
15	D	905	588.25	930	326	914.25
16	B	950	617.5	904	316.4	933.9
17	D			955	334.25	
18	B	1000	650	949	332.15	982.15
19	B	880	572	836	292.6	864.6
20	D	960	624	906	317.1	941.1
21	B	960	624	924	323.4	947.4
22	D	970	630.5	859	300.65	931.15
23	B	1000	650	952	333.2	983.2
24	B	965	627.25	928	324.8	952.05
25	D			955	334.25	
26	D	900	585	720	252	837
27	B	900	585	815	285.25	870.25
28	B	935	607.75	869	304.15	911.9

Fuente: Hojas de Vida Funcionarios Ciudad de Pasto

### Anexo C. Programación de Bienestar Social 2005

18 Febrero de 2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se presenta a consideración del Comité las actividades a desarrollar por la Brigada de Emergencia empresarial.</li> <li>▪ Se propone una serenata con trío para el día de la mujer y entrega de un detalle.</li> <li>▪ Propuesta de remodelación de la finca de Pilcuán.</li> </ul>
9 Marzo 2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asamblea General para elección de los representantes de los trabajadores al Comité de Bienestar Social.</li> </ul>
4 Abril de 2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se aprueba que el valor de alquiler de la finca de Pilcuán se haga teniendo en cuenta los salarios de los funcionarios con un máximo de asistencia de 20 personas.</li> </ul>
4 Abril 2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprobación de celebración del día de la secretaria el 26 de abril de 2005, para lo cual se propone una serenata, entrega de un detalle y la rifa para la asistencia a un curso de capacitación en otra ciudad.</li> </ul>
6 Mayo de 2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Celebración del día del trabajador el 1 de mayo de 2005, para lo cual se propone un almuerzo, un grupo musical y un acto cultural en el que participen actores del programa de televisión Sábados Felices.</li> </ul>
8 Agosto de 2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprobación de entrega de un bono educativo a funcionarios sede Pasto y Tumaco, para quienes tienen hijos estudiando y que dependan económicamente de su padres, solteros y con edad límite hasta 25 años, por valor de \$220.000. (Corresponde únicamente un bono a cada funcionario indistintamente del número de hijos que tenga). Esto se realizó teniendo en cuenta el alto costo de la temporada escolar que asumen los funcionarios.</li> </ul>
17 Septiembre 2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asamblea General para elección de los representantes de los trabajadores al Comité de Bienestar Social.</li> </ul>
13 – 17 Octubre año 2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realización de Olimpiadas de la Salud en el Centro Recreativo Comfamiliar en Chachagui.</li> </ul>
28 Octubre 2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Celebración día de los niños con una película en el centro comercial Valle de Atríz y juegos en el Funny Park.</li> </ul>

Fuente: Carpeta Actas Comité Bienestar Social – Oficina Recursos Humanos

**Anexo D: Formato No. 1 del Método de Evaluación del Rendimiento  
propuesto**

**INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD DE NARIÑO  
SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA  
OFICINA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**PROGRAMA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO FASE 1  
FORMATO No. 1  
AUTOEVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO**

FECHA: \_\_\_\_\_  
NOMBRE: \_\_\_\_\_  
CARGO: \_\_\_\_\_  
ÁREA: \_\_\_\_\_  
EVALUADOR: \_\_\_\_\_

Con sus propias palabras, describa el puesto que desempeña, indicando las funciones principales que usted considere fundamentales en su cargo:

---

---

Enumere las áreas o logros personales, que a su consideración son su fortaleza en su puesto de trabajo:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Enumere las actividades en las cuales usted considera que ha tenido dificultad o podría mejorar en su puesto de trabajo:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Existen factores de salud, vida personal y/o factores externos que pueden estar afectando su desempeño laboral:

---

---

---



ESPACIO PARA EL EVALUADOR: Con base en la descripción del cargo establecida en el Manual de Funciones y en la autoevaluación realizada por el funcionario, emita un concepto sobre el desempeño general del colaborador, indicando sus logros y las recomendaciones que permitirán promover su desempeño y desarrollo:\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del Colaborador

\_\_\_\_\_  
Firma del Evaluador

**Anexo E. Formato No. 2 del Método de Evaluación del Rendimiento  
propuesto.**

**INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD DE NARIÑO  
SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA  
OFICINA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**PROGRAMA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO FASE 2  
FORMATO No. 2**

**FIJACIÓN DE METAS DE MEJORAMIENTO E INDICADORES DE RESULTADO**

FECHA: 

DD	MM	AA

NOMBRE: \_\_\_\_\_  
CARGO: \_\_\_\_\_  
ÁREA: \_\_\_\_\_  
EVALUADOR: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** Con base en el diagnóstico realizado (Formato 1), identifique con su jefe inmediato, cuales de las áreas analizadas a la luz de las prioridades de su cargo, son susceptibles de mejorar y requieren de metas relacionadas con su desempeño. Posteriormente, establezca las actividades sugeridas para implantarse y los indicadores de resultado de las metas propuestas.

META No.	METAS DE MEJORAMIENTO	ACTIVIDADES PROPUESTAS	INDICADORES DE RESULTADO	OBSERVACIONES
1				
2				
3				
4				
5				

\_\_\_\_\_  
Firma del Colaborador

\_\_\_\_\_  
Firma del Evaluador

**Anexo F. Formato No. 3 del Método de Evaluación del Rendimiento propuesto.**

**INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD DE NARIÑO  
SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA  
OFICINA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**PROGRAMA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO FASE 2  
FORMATO No. 3  
EVALUACIÓN FINAL – CUMPLIMIENTO DE METAS**

INSTRUCCIONES: De acuerdo a los indicadores fijados en el formato No. 2 para cada meta y sus correspondientes actividades propuestas a realizar, califique en forma porcentual el resultado de cumplimiento de los indicadores, teniendo en cuenta los resultados arrojados por los mismos, y calificando aquellos que así lo requieran en una escala de min 0 a 100 máx. (Nota: Recuerde que para el cumplimiento de algunas metas establecidas, se plantearon actividades necesarias a implantarse, ya sea por el funcionario o por la Entidad.

META No.	INDICADOR DE RESULTADO PROPUESTO	PORCENTAJE CUMPLIMIENTO %	OBSERVACIONES SOBRE CUMPLIMIENTO ASPECTOS PARA MEJORAR
1			
2			
3			
4			
5			

AREAS DE MEJORAMIENTO PARA TRABAJAR EN EL SIGUIENTE PERIODO: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del Colaborador

\_\_\_\_\_  
Firma del Evaluador

## Anexo G. Plan Nacional de Formación y Capacitación (PNFC)

El Plan de Capacitación del IDSN, articula las líneas de política, las estrategias y las áreas temáticas definidas en el PNFC, y la participación de los funcionarios en el diagnóstico y la formulación del Plan. De acuerdo a los parámetros definidos por el Gobierno Nacional, las capacidades y competencias que deben ser fortalecidas y desarrolladas en los servidores públicos, se enmarcan en la búsqueda de un Estado Gerencial que administre lo público con eficiencia, honestidad, austeridad y por resultados, un Estado Participativo que tenga en cuenta las demandas ciudadanas y un Estado Descentralizado congruente con las necesidades locales sin perjuicio del interés nacional y de la solidaridad regional. En este sentido, la capacitación estará orientada a desarrollar entre otras, las siguientes temáticas:

- **Estado Gerencial:** puesta en práctica de enfoques gerenciales y administrativos que faciliten el cabal cumplimiento de las tareas y la permanente rendición de cuentas, desarrollando habilidades, conocimientos y actitudes tendientes a optimizar el uso de recursos, a definir áreas estratégicas, a generar resultados efectivos y a introducir prácticas gerenciales modernas dirigidas a una mejor prestación de servicios. Los Ejes temáticos que comprende el Estado Gerencial son los siguientes:
  - Gerencia y Gestión Pública
  - Gerencia del Talento Humano
  - Gerencia y Gestión Financiera
  - Gerencia de Recursos Físicos
  - Control de Gestión
  
- **Estado Participativo:** que tenga como eje de su accionar al ciudadano, para lo cual se implementen procesos integrales de ejecución, seguimiento y evaluación de las funciones públicas. Los Ejes temáticos que comprende el Estado Participativo son los siguientes:
  - Participación y Desarrollo Comunitario
  - Ética de lo Público
  - Resolución de Conflictos
  - Gobernabilidad
  
- **Estado Descentralizado:** en el que el Municipio se convierta en el eje de la acción social y se privilegie la gestión en la localidad, contando con la participación activa de los ciudadanos y garantizando el ejercicio permanente de la rendición de cuentas. Los procesos de descentralización y desarrollo territorial requieren de servidores públicos con capacidad de comprender las responsabilidades asignadas a cada nivel territorial y asumir con efectividad las

competencias que le son atribuidas, estableciendo relaciones articuladas. Los Ejes temáticos que comprende el Estado Descentralizado son los siguientes:

- Desarrollo Territorial
- Gestión del Medio Ambiente
- Desarrollo Productivo
- Fronteras y Relaciones Internacionales
- Descentralización en Salud, Educación y Servicios Públicos

Además, el Plan Institucional de Capacitación debe establecer sus estrategias en base a los Lineamientos de Política y Estrategias establecidos en el PNFC, los cuales son los siguientes:

LINEAMIENTOS	ESTRATEGIAS
1) Una Gestión Pública Eficiente y Eficaz	* Mejoramiento de Competencias Laborales
	* Formación Gerencial
	* Formación para la Descentralización
2) Una Gestión Pública Transparente	* Servidores Íntegros
3) Una Gestión Pública Democrática y Participativa	* Participación ciudadana

Las líneas de Política identifican tres grandes propósito centrales que deben guiar los programas de capacitación, en procura de la modernización y legitimidad ante la sociedad, de la función pública. Las estrategias, delimitan los componentes de la capacitación en términos de conocimientos, habilidades y actitudes.

## Anexo H. Cuantificación Capacitaciones por Niveles

### CUANTIFICACIÓN CAPACITACIONES POR NIVELES IDSN

1. ESTADO GERENCIAL					TOTAL NIVELES
Ejes y Áreas Temáticas	Nivel Directivo	Nivel Profesional	Nivel Técnico	Nivel Asistencial	
<b>a) Gerencia y Gestión Pública:</b>					
Planeación y proyectos	1	23	10	1	35
Gestión de Organizaciones Públicas	2	4	1	3	10
Gestión integral y mejoramiento de procesos	1	16	4	2	23
Gerencia Estratégica	3	9		1	13
Contratación Administrativa	2	10	4	6	22
Actualización Normativa	1	11	7	3	22
Sistema Judicial		2	2		4
Sistemas de información Gerencial	1	4	3	3	11
Gestión de la Calidad	4	16	11	6	37
Estrategias de conectividad		2			2
Telecomunicaciones	1	3	4	1	9
Nuevas Prácticas Gerenciales	3	8	1	1	13
<b>b) Gerencia del Talento Humano:</b>					
Procesos Meritocráticos		4		3	7
Carrera Administrativa		10	7	7	24
Administración de personal		4	3	4	11
Régimen Jurídico del Servidor Público		9	3	4	16
Servicio al cliente	1	3	2	7	13
Evaluación del Desempeño	3	5	4	3	15
Incentivos		2	1	3	6
Clima Organizacional	2	11	3	3	19
Liderazgo	1	9	5	5	20
Readaptación laboral			2	3	5
Plan de Protección Social	2	2		2	6
<b>c) Gerencia y Gestión Financiera:</b>					
Contabilidad Pública	1	4	2	6	13
Auditoría Gubernamental	1	4		1	6
Política Fiscal		4	1	2	7
Finanzas Públicas	1	6	3	4	14
Economía Pública		2	1	4	7
Defensa judicial de la Nación y prevención del daño antijurídico	1	1			2
Liquidación de sentencias		1			1
<b>d) Gerencia de Recursos Físicos:</b>					
Administración de bienes muebles e inmuebles del Estado	1	7	1	3	12
Administración Inventarios		3	1	3	7
Evaluación riesgos y seguros	2	3		1	6
Administración documental y archivística		2	2	4	8
Sistema de compras y contratación	1	10	2	3	16
<b>e) Control de Gestión:</b>					

Control Interno	3	2		2	7
Auditoría	2	11	4	5	22
Interventoría	1	19	2	4	26
Indicadores de Gestión	1	16	4	3	24
Rendición de cuentas	1	3	2	3	9

Fuente: Investigación – Tabulación de las Encuestas











## Anexo J. Algunas Entidades Capacitadoras

- ❖ **Escuela Superior de Administración Pública ESAP.** El Departamento de Capacitación adscrito a la Subdirección de Proyección institucional, es quien dirige, promueve y desarrolla la educación no formal en la ESAP a través de programas de capacitación, modernización y complementación. La Educación no Formal, es una modalidad de aprendizaje frente al entorno inmediato, ha sido diseñada como un mecanismo de actualización y profundización permanente con un enfoque de acción integral, con proyección hacia la comunidad y basándose en políticas definidas en el Plan Nacional de Capacitación y en su Misión y Visión Institucional. Su proyección social se realiza a través de los programas que ofrecen, en base a su portafolio de servicios, estableciendo la programación anualmente en base a las necesidades de las Entidades públicas, correspondientes a las áreas temáticas de PNFC y o estructurando programas que se ajusten a los requerimientos específicos de las Instituciones.
- ❖ **Red Interinstitucional de Apoyo a la Formación y Capacitación para el Sector Público.** Es una alianza estratégica de cerca de 150 entidades del Estado, que concentran esfuerzos y recursos físicos, con el fin de capacitar a sus funcionarios de una manera más ágil, continua y económica, optimizando sus recursos. La Red facilita la comunicación y cooperación entre entidades adscritas, permitiendo capacitar a un mayor número de funcionarios sin tener que recurrir a la totalidad de su presupuesto de capacitación. Además, programa sus actividades en períodos mensuales, según el estudio de las necesidades en capacitación que manifiesten las entidades, con docentes especialistas en cada uno de los temas. Continuamente los coordinadores de la RED están comunicándose con cada Entidad a fin de obtener información sobre los resultados de la capacitación en el desempeño de los participantes, conociendo las nuevas necesidades de los funcionarios.
- ❖ **Grupo de Atención a Entidades del Orden Nacional.** Es una respuesta institucional a la demanda específica de las Entidades Nacionales por servicios fundamentados en procesos de capacitación, asesoría y asistencia técnica. El Grupo funcionalmente se ubica dentro del Subsistema de Extensión del Sistema General de Gestión de la ESAP, dependiendo jerárquicamente del Departamento de Formación y Capacitación; dedica especial cuidado al desarrollo institucional de las Entidades Nacionales, bajo la consideración que este es el soporte que puede garantizar en el mediano y largo plazo, el sostenimiento y la consolidación de la estrategia de modernización del Estado, creando organizaciones inteligentes. La capacitación se realiza a diferentes niveles según se trate de impartir orientación, inducción y formación a través de cursos, talleres y conferencias en las que se enfatiza la modalidad de “aprender haciendo”, a partir de las experiencias de los propios participantes e incorporando técnicas de capacitación de adultos.

## Anexo K. Cuestionario de evaluación de capacitaciones

DD	MM	AA

Nombre de la Capacitación: \_\_\_\_\_

1. Su opinión acerca de la capacitación a la cual usted asistió es:

a) \_\_\_\_ FAVORABLE

b) \_\_\_\_ DESFAVORABLE

(Nota: Si su respuesta es desfavorable, explique por qué)

---

---

---

2. ¿Cuál fue la Temática tratada en la Capacitación, más interesante para usted?

---

---

3. ¿Cuáles son sus recomendaciones para las próximas capacitaciones a realizarse?

---

---

---

4. ¿Cuál es la opinión acerca de la actuación del docente (s) o capacitador (es)?  
¿Cumplió con sus expectativas?

---

---

---

## Anexo L: Diseño del Cuestionario de Evaluación del Programa de Reinducción

INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD DE NARIÑO  
SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA  
OFICINA GESTIÓN RECURSOS HUMANOS

### EVALUACIÓN PROCEDIMIENTO DE REINDUCCIÓN DEL TALENTO HUMANO

Instrucciones: Lea el cuestionario detenidamente y marque las opciones que usted considere viables. En el caso de haber recibido Reinducción Específica (relacionada con su cargo o funciones) conteste solo aquellas preguntas marcadas con un asterisco (\*). Agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

- a. (\*) Considera que el desarrollo del Procedimiento de Reinducción en el cual usted participó fue:  
Excelente \_\_\_ Bueno \_\_\_ Regular \_\_\_ Deficiente \_\_\_  
¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- b. El espacio físico (sala) donde se dictó la Reinducción fue:  
Excelente \_\_\_ Bueno \_\_\_ Regular \_\_\_ Deficiente \_\_\_
- c. La iluminación y el sonido de la sala fue:  
Excelente \_\_\_ Bueno \_\_\_ Regular \_\_\_ Deficiente \_\_\_
- d. (\*) De que manera se cumplió el horario programado para la Reinducción:  
Adecuadamente \_\_\_ Inadecuadamente \_\_\_
- e. (\*) Recibió algún material didáctico impreso (folletos, manuales, etc.) durante la Reinducción:  
Sí \_\_\_ No \_\_\_
- f. (\*) En el caso de haber recibido material didáctico durante la Reinducción, su cantidad y calidad fue:  
Excelente \_\_\_ Buena \_\_\_ Regular \_\_\_ Deficiente \_\_\_
- g. (\*) El dominio y la explicación del tema por parte de los facilitadores fue:  
Excelente \_\_\_ Bueno \_\_\_ Regular \_\_\_ Deficiente \_\_\_
- h. (\*) Los conocimientos, orientación y/o información adquirida en la Reinducción fue:  
Suficiente \_\_\_ Regular \_\_\_ Insuficiente \_\_\_
- i. (\*) Considera que la información recibida facilita su reorientación, adaptación y/o integración con la Cultura Organizacional de la Entidad:  
Si \_\_\_ No \_\_\_
- j. (\*) ¿Cuáles serían sus recomendaciones para futuras reinducciones?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_