PLAN ESTRATEGICO DE TALENTO HUMANO 2025

**INSTITUTO NACIONAL DE SALUD**

**Director General (E)**

**TOMAS GILBERTO PRASCA CEPEDA**

**Secretaria General**

**CRIS ENCARNACIÓN REYES GÓMEZ**

**Coordinador Grupo de Gestión de Talento Humano**

**HÉCTOR JULIO CUADROS MONSALVE**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Elaborado por:** | **Revisado por:** | **Aprobado por:** |
| Liz Johana Osorio Sánchez  Andrea Johanna Ramírez Angarita  Diego Andres Arteaga Arredondo  Luis Hernando Parra Parra  Profesionales  Grupo de Gestión del Talento Humano | Héctor Julio Cuadros Monsalve  Coordinador del Grupo de Gestión del Talento Humano | Cis Encarnación Reyes Gómez  Secretaria General |

El documento requirió revisión por la Oficina Asesora de Jurídica: SI \_\_\_ NO X

El documento requirió revisión por una instancia externa asesora: SI \_\_ NO X ¿Cuál?

Comité Institucional de Gestión y desempeño

© Enero 2025. Instituto Nacional de Salud. Bogotá, Colombia

CONTENIDO

[1. **INTRODUCCIÓN** 3](#_Toc187434026)

[2. **OBJETIVO** 4](#_Toc187434027)

[3. **JUSTIFICACION** 4](#_Toc187434028)

[4. **ALCANCE Y POLITICA DE OPERACIÓN** 5](#_Toc187434029)

[5. **MARCO NORMATIVO** 5](#_Toc187434030)

[6. **CONTEXTO** 7](#_Toc187434031)

[6.1 Misión: 8](#_Toc187434032)

[6.2 Visión: 8](#_Toc187434033)

[6.3 Objetivos Institucionales: 8](#_Toc187434034)

[6.4 Objetivos Estratégicos Institucionales: 8](#_Toc187434035)

[**7.** **PREVIO AL DESARROLLO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO.** 10](#_Toc187434036)

[7.1 Caracterización de la población: 10](#_Toc187434037)

[7.2 Diagnóstico de la gestión estratégica del talento humano a través de la matriz de GETH 12](#_Toc187434038)

[7.3 Resultados Medición – Clima Organizacional 16](#_Toc187434039)

[**8.** **DESARROLLO DEL PLAN ESTRÁTEGICO DE TALENTO HUMANO** 18](#_Toc187434040)

[8.1 PLANEACION 18](#_Toc187434041)

[8.1.1 Plan de Previsión de Recursos Humanos. 19](#_Toc187434042)

[8.1.2 Reorganización Institucional. 21](#_Toc187434043)

[8.2 INGRESO |22](#_Toc187434044)

[8.2.1 Plan de Vacantes 22](#_Toc187434045)

[8.3 PERMANENCIA 25](#_Toc187434046)

[8.3.1 Plan Institucional de Capacitación 25](#_Toc187434047)

[8.3.2 Plan de Bienestar e Incentivos 29](#_Toc187434048)

[8.3.3 Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo 34](#_Toc187434049)

[8.4 DESVINCULACIÓN 36](#_Toc187434050)

[8.4.1 Plan de Retiro 36](#_Toc187434051)

[**9.** **PROGRAMACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN** 38](#_Toc187434052)

[9.1 Indicadores 39](#_Toc187434053)

[9.2 Plan de Acción Anual 41](#_Toc187434054)

[**10.** **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS** 42](#_Toc187434055)

# **INTRODUCCIÓN**

El Plan Estratégico de Recursos Humanos es un instrumento de gestión del talento humano que al tiempo que permiten organizar y racionalizar la gestión, fomentan el desarrollo permanente de los servidores públicos durante su vida laboral en la entidad. La planeación estratégica de recursos humanos hace parte del proceso de planeación organizacional, por ello los planes deben reflejar el aporte que realiza la gestión del talento humano al logro de los cometidos institucionales, a través de las acciones que la entidad va a desarrollar para potenciar el talento y mejorar las relaciones humanas al interior de la entidad.

El Plan Estratégico de Talento Humano de la entidad, tiene carácter indicativo contribuyendo con el direccionamiento de la gestión institucional con base en el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 "Colombia potencia mundial de la vida" adoptado mediante la Ley 2294 de 19 de mayo de 2023 y alineado con el Plan Estratégico Institucional y el Plan Sectorial, en lo relacionado con el ciclo de vida del servidor público (ingreso, desarrollo y retiro) para apalancar el cumplimiento de los objetivos misionales de la Entidad.

El Grupo Gestión del Talento Humano del Instituto Nacional de Salud a través de este plan, define las líneas de acción que orientarán los proyectos y prácticas de la Gestión del Talento Humano desde el fortalecimiento del ciclo de vida del servidor, convirtiéndose en una herramienta de organización, estructuración y seguimiento de las actividades del Grupo Gestión del Talento Humano que mejoren la calidad de vida de los servidores, enmarca y tiene en cuenta las diferentes modalidades que los servidores están realizando su trabajo, orientándola hacia la gestión estratégica exitosa y efectiva, la mejora continua y el cierre de brechas en las necesidades identificadas en los diferentes diagnósticos y en el análisis de las características de la población objetivo.

El marco de la planeación estratégica de talento humano es el modelo integrado de planeación y gestión -MIPG-, mediante el cual la entidad en función de sus objetivos proyecta y suple sus necesidades de personal y define los planes, programas y proyectos de gestión del talento humano, con el fin de integrar las políticas y prácticas de personal con las prioridades de la organización. Este modelo está compuesto por 7 dimensiones (Talento Humano, Direccionamiento Estratégico y Planeación, Gestión con valores para resultados, Información y Comunicación, Control Interno, Evaluación y Resultados, Gestión del Conocimiento) y 19 políticas en las cuales podemos resaltar la Política de Gestión Estratégica de Talento Humano -PGETH.

El modelo MIPG concibe el talento humano como el activo más importante en la entidad, buscando fortalecer la gestión del talento humano como principal dimensión a partir del ciclo de vida del servidor público en la entidad (Ingreso- Permanencia o desarrollo y retiro).

Es así como la planeación se constituye en el mecanismo de articulación, a través de sus tres modalidades: Plan Estratégico Sectorial, Plan Estratégico Institucional y Plan de Acción Anual. Estos planes se convierten en la gran sombrilla que recoge los requerimientos de otras políticas, estrategias e iniciativas de gobierno, sin desconocer que muchas de ellas poseen metodologías e instrumentos propios.

Los lineamientos del orden Nacional le apuestan al fortalecimiento de la gestión institucional, mediante el cumplimiento de estándares mínimos tanto normativos como técnicos y al tiempo, avanzar en la consolidación de un nivel de desarrollo organizacional que exige el despliegue de acciones estratégicas encaminadas a enaltecer y reconocer la labor de quienes lo hacen posible, esto es, las personas vinculadas con la Administración Pública.

La planeación estratégica del talento humano para la vigencia 2025 en el Instituto Nacional de Salud, debe ser vista como un proceso permanente que se enfoca en agregar valor a las actividades del ciclo de vida de Talento Humano, a través de la atracción, desarrollo o fortalecimiento de las competencias, capacidades, conocimientos, habilidades y calidad de vida, de tal manera que esto redunde en su motivación y compromiso, que conlleve a la prestación de servicios acordes con las demandas de la ciudadanía y en aras de contribuir a factores determinantes para mejorar la productividad y lograr en coherencia una mejora continua en la calidad de vida de nuestro talento humano, liderado por el nivel estratégico de la organización y articulado con la planeación institucional.

# **OBJETIVO**

Planear, desarrollar y evaluar la Gestión del Talento Humano, a través de las estrategias establecidas para cada una de las etapas del ciclo de vida laboral de los servidores del Instituto Nacional de Salud, como son el ingreso, desarrollo y el retiro, con el fin de contribuir con el mejoramiento de las capacidades, conocimientos, competencias y calidad de vida de los Servidores y al cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la entidad.

# **JUSTIFICACION**

La adecuada Gestión del Talento Humano de una organización debe facilitar la realización de las personas como individuo irrepetible, sujeto original, causa dinámica de sí, capaz de afirmarse con autonomía, con [derechos](http://www.monografias.com/Derecho/index.shtml) y con responsabilidades individuales y sociales. En donde el capital humano vea la organización como parte de ellos, su mundo, su [historia](http://www.monografias.com/Historia/index.shtml). Hablamos de una Gestión del Talento Humano, que, si bien es cierto, debe propender por el crecimiento y desarrollo de la organización, también privilegia el crecimiento de la persona objeto y fin último de las organizaciones.

Pero existe una amenaza permanente a la existencia de las organizaciones en un mundo dinámico, los cambios. Estos traen consigo transformaciones en los estilos de vida de las personas, las relaciones interpersonales y, por consiguiente, cambios en las condiciones de supervivencia y competitividad de las organizaciones.

# **ALCANCE Y POLITICA DE OPERACIÓN**

El presente documento se denomina Plan Estratégico de Talento Humano 2025 y aplica para el Instituto Nacional de Salud. Inicia con la identificación de necesidades, lineamientos y políticas y culmina con la verificación del cumplimiento de los compromisos y metas establecidas. Esta direccionado a contribuir en el fortalecimiento de la gestión del talento humano, a través de las diferentes acciones que contribuyen al desempeño individual e institucional.

Para el cumplimiento del Plan Estratégico de Talento Humano, la Secretaría General de la entidad formula e integra los planes institucionales y estratégicos al plan de acción de la gestión propia del proceso a partir de los planes detallados a continuación: Plan anual de vacantes; Plan de previsión de recursos humanos; Plan Institucional de Capacitación; Plan de Bienestar e Incentivos; Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo -SST-, los cuales deben ser formulados y publicados en cada vigencia. El cronograma de actividades del Plan Institucional de Capacitación, del Plan de Bienestar e Incentivos, y del Plan de SST deberán ser presentados a la Comisión de Personal y COPASST respectivamente, realizando seguimiento y elaborando el respectivo informe de avance.

La Secretaría General gestiona y programará los recursos para la ejecución del plan anual de la gestión de talento humano que deberá ser presentado e incorporado en el presupuesto de la vigencia.

# **MARCO NORMATIVO**

A continuación, se relaciona la normativa que fundamenta la implementación de los procedimientos y actividades del Grupo Gestión del Talento Humano:

*Tabla 1: Marco Normativo*

| NORMATIVIDAD | TEMA |
| --- | --- |
| Constitución Política de Colombia de 1991. |  |
| Ley 100 de 1993 | Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones |
| Decreto Ley 1567 de 1998 | Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado”. |
| Ley 489 de 1998 | Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones." |
| Decreto 2740 del 20 de diciembre de 2001 | Por el cual se adoptan las políticas de desarrollo administrativo y se reglamenta el capítulo cuarto de la Ley 489 de 1998 en lo referente al Sistema de Desarrollo Administrativo”. |
| Ley 909 de 2004 | Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones”. |
| Decreto 1227 de 2005 | Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto 1567 de 1998”. |
| Decreto 770 de 2005 | Por el cual se establece el sistema de funciones y de requisitos generales para los empleos públicos correspondientes a los niveles jerárquicos pertenecientes a los organismos y entidades del Orden Nacional, a que se refiere la Ley 909 de 2004. |
| Ley 1010 de 2006 | Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. |
| Ley 1064 de 2006 | Por la cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano establecida como educación no formal en la Ley General de Educación. |
| Ley 1221 de 2008 | Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones. |
| Decreto 1083 de 2015 – | Por medio del cual se expide el Decreto Reglamentario Único del Sector Función Pública”. |
| Decreto 1072 del 26 de mayo de 2015 – | Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo”. |
| Ley 1801 de 2016 | Por la cual se expide el Código Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana" |
| Ley 1811 de 2016 | Por la cual se otorgan incentivos para promover el uso de la bicicleta en el territorio nacional y se modifica el Código Nacional de Tránsito. |
| Decreto 648 del 19 de abril de 2017 | Por el cual se modifica y adiciona el Decreto 1085 de 2015, Reglamentario Único del Sector de la Función Pública”. |
| Decreto 1499 de 2017 | Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015 |
| Decreto 2011 de 2017 | Por el cual se adiciona el Capítulo 2 al Título 12 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del Sector de Función Pública, en lo relacionado con el porcentaje de vinculación laboral de personas con discapacidad en el sector público |
| Resolución 1111 de 2017 | Por la cual se definen los estándares mínimos del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo para empleadores y contratantes |
| Decreto 612 de 2018 | Por el cual se fijan directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos al plan de acción por parte de las entidades del estado”. |
| Decreto 1299 de 2018 | Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con la integración del Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional y la incorporación de la política pública para la Mejora Normativa a las políticas de Gestión y Desempeño Institucional |
| Decreto 726 de 2018 | Por el cual se crea el Sistema de Certificación Electrónica de Tiempos Laborados (CETIL), a través del cual se expedirán todas las certificaciones de tiempos laborados y salarios por parte de las entidades públicas |
| Decreto 815 de 2018 | Por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos |
| Ley 1960 de del 27 de junio de 2019 | Por la cual se modifica la Ley 909 de 2004, el Decreto Ley 1567 y se dictan otras disposiciones”. |
| Ley 1952 de 2019 | Por medio de la cual se expide el código general disciplinario se derogan la ley 734 de 2002 y algunas disposiciones de la ley 1474 de 2011, relacionadas con el derecho disciplinario. |
| Ley 2094 de 2021 | Por medio de la cual se reforma la ley 1952 de 2019 y se dictan otras disposiciones |

Fuente: Desarrollo propio a partir de Gestor Normativo Función Pública.

# **CONTEXTO**

El Instituto Nacional de Salud - INS en su naturaleza jurídica está organizado como Instituto Científico y Técnico, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, adscrito al Ministerio de Salud y Protección Social y pertenecerá al Sistema General de Seguridad Social en Salud y al Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en los términos establecidos en la ley y en el Decreto 4109 de 2011.

En cumplimiento de su naturaleza el Instituto Nacional de Salud - INS, en su carácter de autoridad científico técnica tendrá como objeto: (i) el desarrollo y la gestión del conocimiento científico en salud y biomedicina para contribuir a mejorar las condiciones de salud de las personas; (ii) realizar investigación científica básica y aplicada en salud y biomedicina; (iii) la promoción de la investigación científica, la innovación y la formulación de estudios de acuerdo con las prioridades de salud pública de conocimiento del Instituto; (iv) la vigilancia y seguridad sanitaria en los temas de su competencia; la producción de insumos biológicos; y (v) actuar como laboratorio nacional de referencia y coordinador de las redes especiales, en el marco del Sistema General de Seguridad Social en Salud y del Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación.

De acuerdo con su naturaleza y entre otros, el Instituto Nacional de Salud se propone como planteamientos estratégicos, lo siguiente:

## Misión:

El Instituto Nacional de Salud es una entidad pública del orden nacional perteneciente al sistema de ciencia, tecnología e innovación y al sistema general de seguridad social en salud, encargada de desarrollar y gestionar, con enfoque de territorio, el conocimiento científico en salud, la vigilancia y seguridad sanitaria, actuar como laboratorio nacional de referencia, coordinar las redes especiales, producir insumos, medicamentos y tecnologías de interés especial para la salud pública y formar personal sanitario generando evidencia para apoyar la toma de decisiones en la formulación y evaluación de política, con el fin de contribuir a mejorar la calidad de vida, la salud de la población y la soberanía sanitaria..

## Visión:

El Instituto Nacional de Salud, será reconocido en el 2031 por los actores del sistema de ciencia, tecnología e innovación y sistema general de seguridad social en salud a nivel nacional e internacional como referente en la generación, desarrollo y transferencia de conocimiento científico-técnico en salud, en la vigilancia en salud pública, en la producción de insumos, medicamentos y tecnologías de interés en salud pública, en la formación de talento humano en salud y como referente imprescindible para la formulación, implementación y evaluación de políticas públicas que incidan sobre determinantes sociales de la salud

## Objetivos Institucionales:

Teniendo en cuenta las diferentes funciones establecidas para el Instituto Nacional de Salud, en concordancia con los objetivos definidos en el Decreto 2774 de 2012, éste enfocará su accionar, hacia el logro de los siguientes objetivos:

* Implementar las acciones administrativas y misionales en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.

## Objetivos Estratégicos Institucionales:

* Implementar instrumentos administrativos y de apoyo al cumplimiento de la misionalidad (MIPG), lograr actualización tecnológica y transformación digital. (Subrayado fuera de texto).

Es cumplimiento de la plataforma estratégica de la entidad podemos resaltar que el talento humano se construye a partir de la misma (visión-misión-objetivos-programas -planes) y refleja el aporte que realiza la gestión del talento humano al logro de los cometidos institucionales, a través de las acciones administrativas que la entidad va a desarrollar para potenciar el talento y mejorar las relaciones humanas al interior de la entidad.

Para referirnos al plan estratégico de talento humano del Instituto Nacional de Salud vigencia 2025, es necesario definir qué se entiende por plan estratégico de talento humano:

*“El Plan Estratégico de Recursos Humanos es un instrumento de gestión del talento humano que al tiempo que permite organizar y racionalizar la gestión, fomenta el desarrollo permanente de los servidores públicos durante su vida laboral en la entidad.*

*La planeación estratégica de recursos humanos hace parte del proceso de planeación organizacional, por ello los planes deben reflejar el aporte que realiza la gestión del talento humano al logro de los cometidos institucionales, a través de las acciones que la entidad va a desarrollar para potenciar el talento y mejorar las relaciones humanas al interior de la entidad.”[[1]](#footnote-1)*

Considerando que el plan estratégico de talento humano está inmerso en el proceso de planeación organizacional y considerando que el Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG-, contribuye con el fortalecimiento de las capacidades de la entidad en procesos significativos, no podemos desconocer su importancia, al consolidar en un modelo integral los elementos que se requieren para que la entidad funcione de manera eficiente y transparente.

*“El modelo integrado de planeación y gestión -MIPG- es el marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión en entidades, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio”.[[2]](#footnote-2)*

Este modelo está compuesto por 7 dimensiones (Talento Humano, Direccionamiento Estratégico y Planeación, Gestión con valores para resultados, Información y Comunicación, Control Interno, Evaluación y Resultados, Gestión del Conocimiento) y 19 políticas en las cuales podemos resaltar la Política de Gestión Estratégica de Talento Humano -PGETH y la Política de Integridad.

El modelo MIPG concibe el talento humano como el activo más importante en la entidad, buscando fortalecer la gestión del talento humano como principal dimensión a partir del ciclo de vida del servidor público en la entidad (Ingreso- Permanencia o desarrollo y retiro). Es así como la planeación se constituye en el mecanismo de articulación, a través de sus tres modalidades: Plan Estratégico Sectorial, Plan Estratégico Institucional y Plan de Acción Anual. Estos planes se convierten en la gran sombrilla que recoge los requerimientos de otras políticas, estrategias e iniciativas de gobierno, sin desconocer que muchas de ellas poseen metodologías e instrumentos propios.

Los lineamientos del orden Nacional le apuestan al fortalecimiento de la gestión institucional, mediante el cumplimiento de estándares mínimos tanto normativos como técnicos y, al tiempo, avanzar en la consolidación de un nivel de desarrollo organizacional que exige el despliegue de acciones estratégicas encaminadas a enaltecer y reconocer la labor de quienes lo hacen posible, esto es, las personas vinculadas con la Administración Pública.

*Tabla 2: Lineamientos de Nación*

| **Lineamientos de Nación** |
| --- |
| Política de Gestión Estratégica de Talento Humano -PGETH- a través de MIPG es el marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión en entidades. |
| Este modelo concibe el talento humano como el activo más importante en la entidad, buscando fortalecer la gestión del talento humano a partir del ciclo de vida del servidor público. |
| FURAG (formulario único de reporte y avance de la gestión). |
| * índice de calidad de la planeación estratégica del talento humano |
| * índice de eficiencia y eficacia de la selección meritocrática del talento humano |
| * índice de desarrollo y bienestar del talento humano en la entidad |
| * índice desvinculación asistida y retención del conocimiento generado por el talento humano |

Fuente: Desarrollo propio a partir del documento Implementación de la Política de Gestión MIPG

# **PREVIO AL DESARROLLO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO.**

De acuerdo con MIPG se debe contar con información oportuna y actualizada que permita que el Plan Estratégico del Talento Humano tenga insumos confiables para desarrollar una gestión que realmente tenga impacto en la productividad de los servidores y, por ende, en el bienestar de los ciudadanos.

Por lo anterior, el desarrollo de la Dimensión del Talento Humano del Instituto cuenta con la información actualizada de la plataforma estratégica de Función Pública, régimen laboral (marco legal), caracterización de los servidores y de los empleos, así como el resultado obtenido en la medición adelantada en el año 2024.

## 7.1 Caracterización de la población:

A continuación, se presenta el análisis del estado de la planta total del Instituto, el cual refleja los empleos provistos con su correspondiente tipo de nombramiento y a su vez vacantes disponibles, todo ello con corte al 31 de diciembre de 2024 lo que permite identificar en qué nivel se encuentran las necesidades de personal para iniciar el año 2025.

*Tabla 3: Empleos de Libre Nombramiento y Remoción*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| NIVEL | ENCARGO | NOMBRAMIENTO ORDINARIO | COMISIÓN LNYR | VACANTE | TOTAL/ NIVEL |
| Directivo | 0 | 12 | 1 | 3 | **16** |
| Asesor | 0 | 3 | 1 | 2 | **6** |
| Profesional | 0 | 2 | 0 | 0 | **2** |
| Técnico | 0 | 2 | 0 | 0 | **2** |
| Asistencial | 0 | 0 | 0 | 1 | **1** |
| Total Empleos | **0** | **19** | **2** | **6** | **27** |

Fuente: Planta de personal de la entidad.

*Tabla 4: Empleos de Carrera Administrativa.*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| NIVEL | ENCARGO | PROPIEDAD | PROVISIONAL | VACANTE | TOTAL/NIVEL |
| Profesional | 58 | 106 | 79 | 50 | **293** |
| Técnico | 10 | 004 | 01 | 06 | **21** |
| Asistencial | 34 | 026 | 38 | 38 | **136** |
| Total Empleos | **102** | **136** | **118** | **94** | **450** |

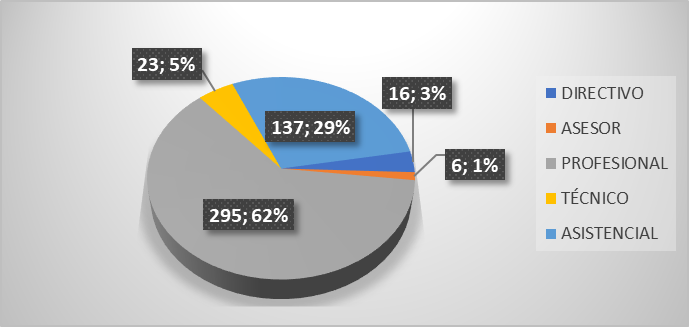
Fuente: Planta de personal de la entidad.

*Tabla 5: Conformación Planta Actual por Nivel Jerárquico*



Fuente: Planta de personal de la entidad.

***Distribución Empleos por Nivel Jerárquico.***



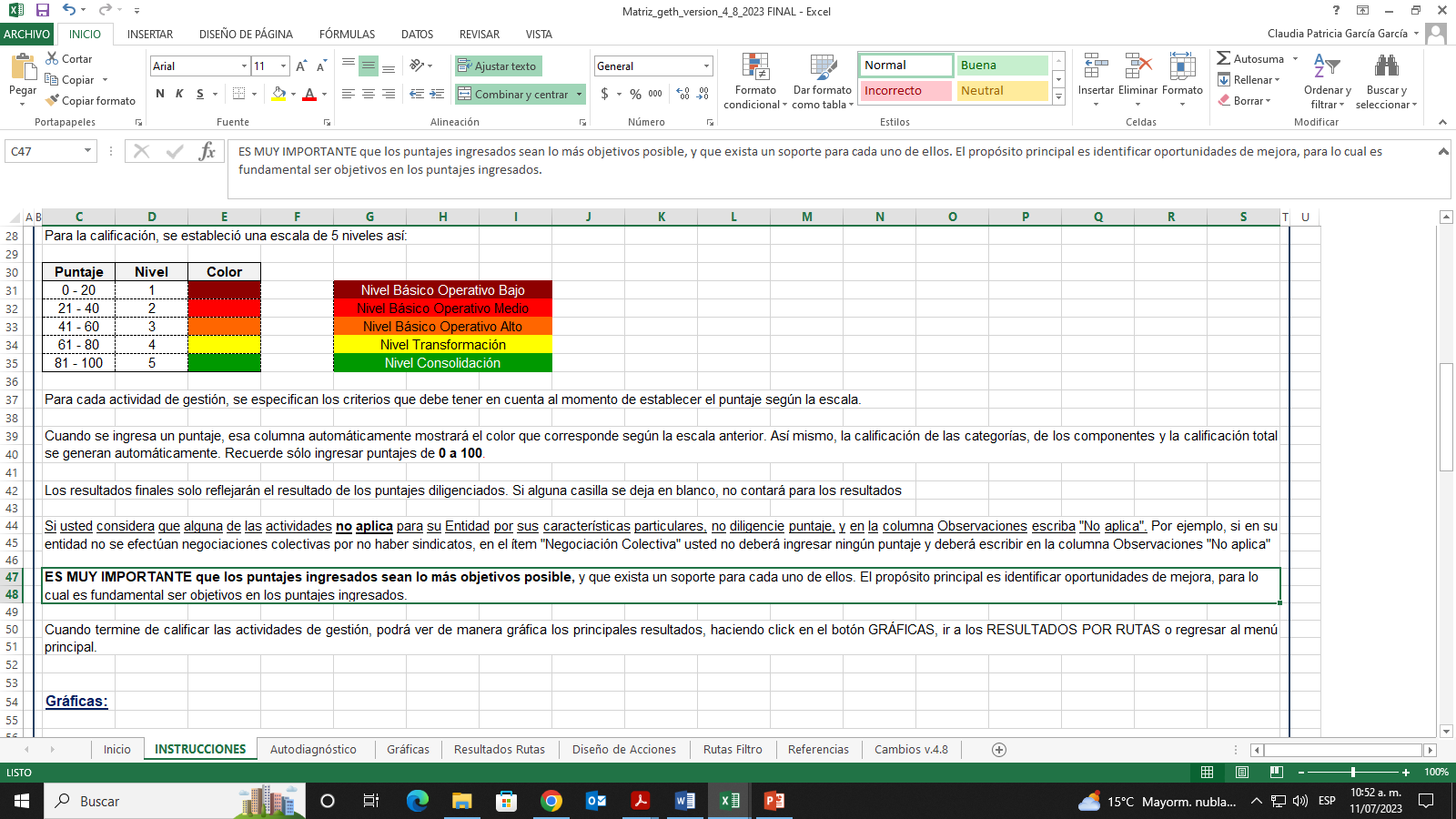
Fuente: Planta de personal de la entidad.

## 7.2 Diagnóstico de la gestión estratégica del talento humano a través de la matriz de GETH

La matriz de autodiagnóstico es una herramienta que le permitirá un ejercicio de valoración del estado de cada una de las dimensiones en las cuales se estructura el Modelo Integrado de Gestión y Planeación, con el propósito que la entidad logre contar con una línea de base respecto a los aspectos que debe fortalecer, y que deben ser incluidos en su planeación institucional.

Con relación a la matriz de autodiagnóstico de la Gestión Estratégica de Talento Humano, evaluamos los componentes de Planeación, Ingreso, Desarrollo y Retiro, valorando cada actividad que desarrolla la gestión de talento humano, con el propósito de identificar oportunidades de mejora y revisar las calificadas en nivel básico operativo bajo y nivel básico operativo medio.

La escala establecida por la herramienta de seguimiento a la gestión de talento humano es la siguiente:



El puntaje final de la medición para la vigencia 2024 es de 88.7 sobre 100, ubicando a la entidad en el nivel de madurez “Consolidación”.

Este resultado permite identificar las fortalezas y oportunidades de mejora para incrementar el crecimiento de la gestión estratégica del talento humano, como se muestra en la siguiente tabla de ruta de creación de valor vigencia 2024.

*Tabla 6: Resultados Gestión Talento Humano*

Interfaz de usuario gráfica, Aplicación, Tabla

Descripción generada automáticamente

De otro lado, el formulario único de reporte y avance de la gestión –FURAG- Instrumento de gestión del talento humano permite organizar y racionalizar la gestión, fomentar el desarrollo permanente del talento de los servidores públicos durante su vida laboral en la entidad, reflejando el aporte que realiza la gestión del talento humano al logro de los cometidos institucionales. Para la identificación del autodiagnóstico y de la Línea Base de MIPG, así como para la evaluación de la gestión, se desarrolla la medición del Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión – FURAG, bajo los lineamientos e instrumentos establecidos para ello.

El resultado del FURAG permite identificar las fortalezas y oportunidades de mejora para incrementar el crecimiento de la gestión estratégica del talento humano, como se muestra en la siguiente tabla:

*Tabla 7: Resultados FURAG -GTH*

Gráfico, Gráfico de barras

Descripción generada automáticamente

Interfaz de usuario gráfica

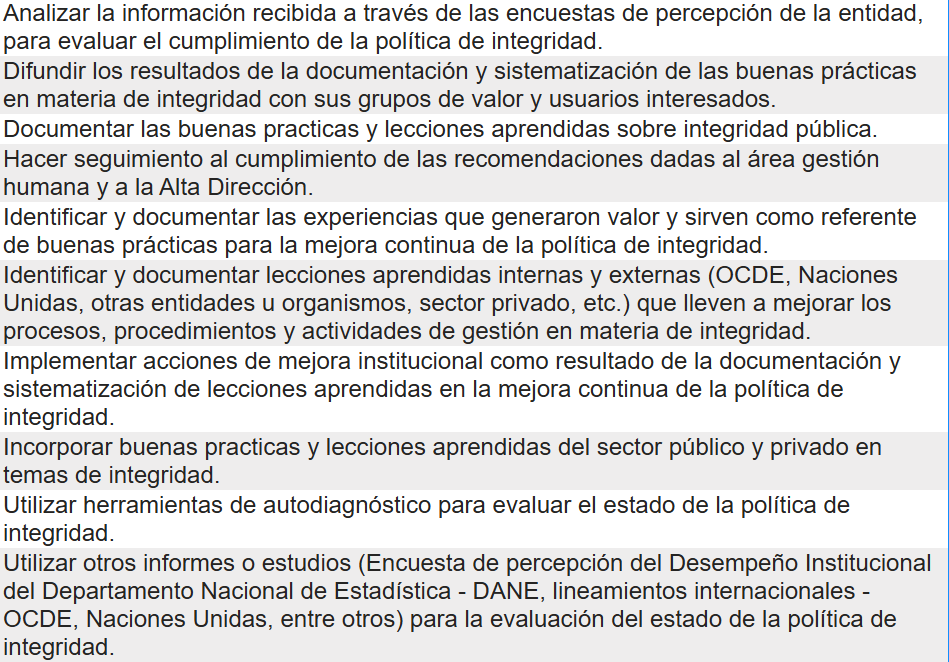
Descripción generada automáticamente

Texto

Descripción generada automáticamente

Texto

Descripción generada automáticamente con confianza media



Texto

Descripción generada automáticamente con confianza media

Una captura de pantalla de un celular

Descripción generada automáticamente con confianza media

Fuente: FURAG 2023

De las anteriores actividades es importante para fortalecer la Gestión de Talento Humano vigencia 2025, considerar adelantar su gestión.

## 7.3 Resultados Medición – Clima Organizacional

En cumplimiento a lo establecido en el numeral 1° del artículo 2.2.10.7 del Decreto 1083 de 2015, en el mes de septiembre de 2023, se aplicó la encuesta de clima organizacional, cuyo objetivo fue conocer las percepciones de los colaboradores respecto al ambiente organizacional, las cuales impactan su productividad y calidad de vida laboral.

Dicha encuesta se aplicó a 300 servidores, entre el 29 de septiembre y el 17 de noviembre de 2023, quienes respondieron 40 preguntas y se establecieron cinco variables de medición:

**Estrategia Corporativa:** Conocimiento de la estrategia, apropiación de la estrategia, valores corporativos, sentido de pertenencia, compromiso e imagen.

**Salud y Seguridad en el Trabajo:** protocolos de bioseguridad, autocuidado, herramientas de trabajo, trabajo en casa

**Dirección:** Liderazgo, desarrollo en equipo y comunicación.

**Relacionamiento:** empatía, trabajo corporativo y bienestar

**Gestión del cambio:** disposición para el cambio, innovación en la Entidad y adhesión al cambio.

El instrumento utilizado para la medición se basó en la metodología Likert, un conjunto de afirmaciones ante las cuales los encuestados manifestaron su precepción teniendo en cuenta los siguientes criterios:

4: Totalmente de acuerdo

3: De acuerdo

2: En desacuerdo

1: Totalmente en desacuerdo

Para interpretar los resultados obtenidos en la encuesta de clima organizacional se utilizó la siguiente escala: 91-100% Deseable, 71%-90% Bueno, 51-70% Aceptable y 0-50% Critico.

Los servidores Públicos encuestados, consideran que el clima laboral de la entidad se encuentra en un nivel Bueno (75%).

A continuación, se darán a conocer los resultados obtenidos en cada variable evaluada:

*Tabla 8: Resultados variables evaluación de clima laboral*

| **VARIABLE** | **SUBVARIABLES** | **RESULTADO** | **RESULTADO FINAL** |
| --- | --- | --- | --- |
| Estrategia corporativa | Conocimiento de la estrategia | 81% | 82% |
| Apropiación de la estrategia | 78% |
| Valores corporativos | 73% |
| Sentido de pertenencia | 90% |
| Compromiso | 83% |
| Imagen | 85% |
| Seguridad y salud en el Trabajo | Protocolos de bioseguridad | 79% | 78% |
| Autocuidado | 76% |
| Herramientas de trabajo | 77% |
| Trabajo en casa | 81% |
| Dirección | Liderazgo | 66% | 68% |
| Desarrollo en equipo | 67% |
| Comunicación | 72% |
| Relacionamiento | Empatía | 75% | 78% |
| Integración | 71% |
| Trabajo colaborativo | 78% |
| Bienestar | 82% |
| Gestión del Cambio | Disposición para el cambio | 85% | 72% |
| Innovación en la Entidad | 65% |
| Adhesión del cambio | 67% |

Fuente: Resultado Medición Clima Organizacional 2023

En general se observan puntuaciones en el nivel de favorabilidad Bueno (71-90%). Se identifica que la variable que tuvo el nivel más alto de puntuación fue estrategia Corporativa con un 82% de favorabilidad y la que obtuvo el nivel más bajo de puntuación fue Dirección con un nivel de favorabilidad del 68%.

En relación a la pregunta final, que indaga sobre el tema que debe intervenir como prioridad la Entidad, se establece el Relacionamiento con un resultado de 37%.

De acuerdo con los resultados obtenidos se crearán estrategias desde el Grupo de Gestión del Talento Humano para fortalecer los aspectos débiles encontrados, las cuales se consignarán en el Plan de Bienestar e Incentivos, Plan Institucional de Capacitación y en el Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo vigencia 2025.

# **DESARROLLO DEL PLAN ESTRÁTEGICO DE TALENTO HUMANO**

De acuerdo a la guía de los planes de Talento Humano del Departamento Administrativo de la Función Pública, las acciones propuestas para los Planes Estratégicos de Recursos Humanos se estructuran en tres componentes que integran y desarrollan la gestión de talento humano: 1. ingreso, comprende los procesos de vinculación e inducción; 2. permanencia, donde se inscriben los procesos de capacitación, evaluación del desempeño y calidad de vida laboral; bienestar e incentivos; seguridad y salud en el trabajo entre otros y 3. retiro, por excedentes de personal o por pensión. Adicionalmente el Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG- como marco de referencia para planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión en las entidades, considera los cuatro grandes componentes de la Política de Gestión Estratégica de Talento Humano: Planeación, Ingreso, Permanencia y Retiro.

Ahora bien, el proceso de gestión de recursos humanos se orienta al mejoramiento del desempeño organizacional mediante la identificación, aprovechamiento y desarrollo de la capacidad de los servidores y la proyección en el tiempo de las necesidades de personal en función de los objetivos organizacionales.

Para adelantar y cumplir esta orientación se hace necesario adelantar un proceso de Planeación de los Recursos Humanos, mediante el cual la entidad en función de sus objetivos, proyectan y suplen sus necesidades de personal y definen los planes y programas de gestión del talento humano, con el fin de integrar las políticas y prácticas de personal con las prioridades de la organización.

## 8.1 PLANEACION

La gestión eficaz de la entidad se fundamenta en el proceso de planeación organizacional como elemento articulador de los procesos y acciones dirigidas a cumplir con sus finalidades institucionales. Actualmente, la gestión de talento humano no es ajena a dicha realidad, pues se deben generar acciones que de manera articulada desarrolle la entidad, para potenciar el talento y mejorar las relaciones humanas al interior de la entidad.

Dentro de los procesos de la gestión de talento humano, se destaca:

***“La planeación del talento humano, mediante el cual la entidad en función de sus objetivos proyecta y suple sus necesidades de personal y define los planes, programas y proyectos de gestión del talento humano, con el fin de integrar las políticas y prácticas de personal con las prioridades de la organización”*.[[3]](#footnote-3)**

Se busca que el proceso de planeación de talento humano se constituya en una práctica permanente en la entidad, que inicia con la previsión de las necesidades (cuantitativas y cualitativas) de personal en función de los cometidos organizacionales, con la valoración del personal actualmente vinculado y con el desarrollo de acciones orientadas a cubrir las necesidades identificadas.

La finalidad fundamental es asegurar que la entidad seleccione y mantenga la cantidad y calidad de recurso humano que requiere para cumplir con su cometido institucional y lograr una mejor coordinación entre los procesos de planeación, presupuestación y gestión de la entidad.

Para adelantar este proceso es requisito que la entidad cuente con sistemas de información que permitan conocer la caracterización de la población que trabaja en la misma y el comportamiento de las variables que inciden en los procesos de gestión de talento humano.

## 8.1.1 Plan de Previsión de Recursos Humanos.

***“Un Plan de Previsión de recursos humanos es un instrumento de gestión del talento humano que permite contrastar los requerimientos de personal con la disponibilidad interna que se tenga del mismo, a fin de adoptar las medidas necesarias para atender dichos requerimientos”.[[4]](#footnote-4)***

El Plan de Previsión de Recursos Humanos se desarrolla a través de tres etapas: Análisis de las necesidades de personal, Análisis de la disponibilidad de personal y Programación de medidas de cobertura para atender dichas necesidades, así:

* **Análisis de las necesidades de personal:** Consiste en el ejercicio que deben hacer las entidades para definir la cantidad y calidad de las personas que requiere para desarrollar sus planes, programas y proyectos. Este análisis de necesidades pretende establecer las razones por las cuales se requiere este personal, ya sea porque se requiera mayor experiencia y/o competencias para realizar determinado trabajo, o simplemente porque las cargas laborales así lo reclaman.
* **Análisis de la disponibilidad de personal:** En esta etapa se debe realizar un estudio sobre la disponibilidad interna de personal, para lo cual es fundamental que las entidades tengan consolidada, organizada y, en lo posible sistematizada, la respectiva información, de manera que cuenten con un panorama claro sobre la oferta interna de recursos humanos y del aprovechamiento que la organización está haciendo de los mismos.
* **Programación de medidas de cobertura:** Las conclusiones del ejercicio de contraste de necesidades de personal y de disponibilidad de personal deben ser abordadas a partir de medidas de cobertura, las cuales pueden ser tanto internas como externas. Para la entidad al presentar déficit de personal al no contar con el número adecuado de servidores, se debe acudir a fuentes externas con el ingreso de nuevas personas surtiendo los procesos de selección previstos en la normatividad vigente (en sus diferentes modalidades).

Adicionalmente, los planes institucionales de vacantes se constituyen en una herramienta fundamental para la planeación de los procesos de selección independiente de su modalidad de vinculación, ya que a partir de la proyección de necesidad de talento humano se puede considerar suplir las vacantes antes de generar una contratación.

En cumplimiento de la planeación de talento humano y armonizando con los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2022-2026 "Colombia Potencia Mundial de la Vida", las entidades públicas del Orden Nacional deben adelantar la formalización laboral del empleo buscando dignificar la labor de quienes trabajan con el Estado y garantizando la adecuada prestación del servicio al interior de cada entidad.

La Formalización Laboral del Empleo Público en Equidad, será adelantada por cada entidad acatando lo lineamientos establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública establecidos en la guía de fortalecimiento institucional y la normatividad vigente que la ampara. La formalización del empleo público se promoverá teniendo en cuenta los siguientes mecanismos: (i) la provisión de todos los cargos vacantes de la planta de personal; (ii) la ampliación de las plantas de personal existentes, siempre que las condiciones técnicas y financieras así lo permitan (iii) la creación de plantas temporales en equidad, con criterios meritocrático y vocación de permanencia; y, (iv) el uso racional de los contratos de prestación de servicios atendiendo exclusivamente lo establecido en la ley y en los fallos judiciales.

Atendiendo las necesidades de personal de la entidad y aun no siendo suficiente la planta de personal actual que incluye suplir en su totalidad las vacantes, el Instituto Nacional de Salud en el año 2023 inicia un proceso de reorganización institucional con el cual se pretende establecer un nuevo modelo estructural, que le permita la competitividad y el cumplimiento de sus funciones actuales, y las metas a futuro, con el fin de mejorar su funcionamiento y atender las necesidades de la población. Este modelo parte del análisis de las nuevas responsabilidades dadas por los cambios normativos a nivel nacional y territorial, pero sobre todo teniendo en cuenta los cambios en el sector y necesidades de la población.

## 8.1.2 Reorganización Institucional.

En aras de propender por una ruta de acción institucional adecuada para la formalización del empleo es importante precisar que el proceso de talento humano está alineado al logro del objetivo estratégico:

*“Fortalecer la capacidad institucional mediante la modernización de los procesos y sistemas de información integrados e interoperables con las diferentes fuentes del sistema de salud, con talento humano competente para aumentar la calidad de los bienes y servicios que ofrece el Instituto Nacional de Salud a la comunidad”.*

Por lo expuesto, el INS requiere redefinir tanto la estrategia, como el modelo de operación de la prestación de sus servicios a cargo. El Plan estratégico que desarrolla el INS se establece en el marco de política pública que oriente los demás elementos del fortalecimiento institucional. Sobre este plan estratégico y con base en el Modelo de Operación por Procesos, se analizará y definirá la estructura interna de las dependencias, sus competencias y funciones específicas, la carga laboral requerida, teniendo en cuenta la particularidad, de que, en este caso, se trata de un organismo de ciencia, tecnología e innovación y de una institución llamada a garantizar la soberanía en materia de producción de biológicos requeridos por el país.

Dados los anteriores antecedentes el INS contrató en la vigencia 2023 una empresa especializada que adelantará el estudio técnico, ajuste y el rediseño institucional, la modernización, el fortalecimiento de la estructura organizacional y la planta de personal del Instituto Nacional de Salud que permita una respuesta institucional para las funciones propias enmarcadas en actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación, mediante el desarrollo de proyectos, que será ejecutado durante el año 2025.

A partir de la metodología de rediseño institucional para entidades públicas del orden nacional del Departamento Administrativo de la Función Pública[[5]](#footnote-5), la entidad en cumplimiento de los objetivos institucionales desarrolla cada una de las fases y lineamientos, permitiendo un desarrollo eficiente del proceso de reorganización.

* **Fase Diagnóstico:** Es un proceso de investigación que consiste en la evaluación de la situación actual de la organización, en el estudio sistemático y presentación de conclusiones sobre la misión que desarrolla la entidad frente al rol que le corresponde desempeñar, su funcionamiento, aspectos críticos, naturaleza y magnitud de las necesidades, y el conocimiento analítico de los problemas que afectan o alteran el desarrollo de sus actividades; identificando dificultades y problemas críticos que están afectando el normal funcionamiento de la entidad. Incluye antecedentes de porque se necesita establecer estructura organizacional.
* **Fase Propuesta estudio técnico:** documento que justifica el proceso que va a iniciar la entidad y además orienta acerca de las mejores decisiones que puede tomar antes de realizar una modificación, el cual se adelanta en cumplimiento de los siguientes pasos: Análisis financiero, análisis externo, análisis de capacidad institucional, identificación de procesos, Diseño de estructura interna, diseño planta de personal, carga laboral, manual de funciones, escala salarial.

## 8.2 INGRESO

La provisión de las necesidades de personal en función de los cometidos organizacionales se desarrolla a partir de la valoración del personal actualmente vinculado y con el desarrollo de acciones orientadas a cubrir las necesidades identificadas. La finalidad fundamental es asegurar que la entidad seleccione y mantenga la cantidad y calidad de recurso humano que requiere para cumplir con su cometido institucional y lograr una mejor coordinación entre los procesos de planeación, presupuestación y gestión de la entidad.

## 8.2.1 Plan de Vacantes

El Plan de Vacantes permite diseñar estrategias de planeación anual de la previsión y provisión del talento humano, con el fin de identificar las necesidades de la planta de personal, reportado a la Comisión Nacional del Servicio Civil, disponiendo de la gestión del talento humano como una estrategia organizacional.

El plan de vacantes incluye la relación detallada de los empleos en vacancia definitiva que se reportan a la oferta pública de empleos de carrera -OPEC- a través de la Comisión Nacional del Servicio Civil, estableciendo proveer las vacantes para garantizar la adecuada prestación de los servicios, así como las vacantes temporales cuyos titulares se encuentren en cualquiera de las situaciones administrativas previstas en la Ley.

* **Provisión de Vacantes mediante Concurso de Méritos**

En Colombia la única forma de ingresar a la carrera administrativa y ascender dentro de la misma es a través de los concursos de mérito, de conformidad con la Ley 909 de 2004 y la Ley 1960 de 2019. La Comisión Nacional del Servicio Civil -CNSC- realiza los concursos de las entidades que pertenecen al sistema general o a los sistemas específicos y especiales de origen legal.

El concurso de méritos en un procedimiento reglado por la administración en virtud del cual se selecciona entre varios participantes que han sido convocados y reclutados, a la persona o personas que por razón de sus méritos y calidades adquieren el derecho a ser nombradas en un cargo público, previo cumplimiento de los requisitos y condiciones que fije la ley para determinar los méritos y calidades de los aspirantes.

Según lo establecido en el artículo 2.2.6.2 del Decreto compilatorio 1083 de 2015, el proceso de selección o concurso comprende 5 fases a saber: convocatoria, reclutamiento, aplicación de pruebas, conformación de listas de elegibles y período de prueba.

En la particularidad del Instituto Nacional de Salud, a continuación, se presenta la relación de los empleos en vacancia definitiva de carrera administrativa con corte a 31 de diciembre de 2024:

*Tabla 9:Vacantes Definitivas*

|  |  |
| --- | --- |
| Provistas en encargo | 70 |
| Provistas en provisionalidad | 90 |
| Sin proveer | 36 |
| **Total** | **196** |

Fuente: Plan de vacantes 2024.

Las vacantes definitivas que se describen a continuación se encuentran en su totalidad reportadas a la Comisión Nacional del Servicio Civil a través del Sistema para la Igualdad, el Mérito y la Oportunidad- SIMO-. Lo anterior de acuerdo con lo establecido en la Circular Externa 0011 de 2021, expedida por la Comisión Nacional del Servicio Civil y prerrequisito para efectuar el estudio para provisión a través de la figura de encargo y por ende de nombramiento provisional de ser el caso.

Asimismo, es importante tener en cuenta que desde febrero de 2021, en cumplimiento de la normativa vigente sobre apropiación de los recursos para adelantar los concursos de méritos para proveer empleos de carrea administrativa, en especial, el Decreto 051 de 2018, suscrito entre otros por el Presidente de la República y el Ministerio de Hacienda, norma que en su artículo 30 adicionó el artículo 2.2.6.34, previendo en sus incisos cuarto y quinto el deber a cargo de las entidades del orden nacional de apropiar el monto de los recursos y a cargo de las entidades del orden territorial de priorizar el gasto, con el fin de adelantar los concursos de méritos.

El Grupo Gestión del Talento Humano ha venido remitiendo al Grupo Gestión Financiera y la Oficina Asesora de Planeación de la entidad, la actualización del costo proyectado para cubrir las vacantes definitivas que posee la entidad con corte a cada semestre, con proyecciones adicionales previstas de acuerdo con las novedades de personal reportadas y en curso, con el fin de que sean incluidos en los anteproyectos de presupuesto presentados al Ministerio de Hacienda.

* **Provisión Transitoria de Empleos Vacantes**

En cumplimiento de la normatividad vigente mientras surte el proceso de selección de los concursos abiertos de méritos o de ascenso a través de la Comisión Nacional del Servicio Civil, el Instituto Nacional de Salud adelanta la provisión transitoria de las vacantes definitivas a través de la figura de encargo por derecho preferencial que tienen los funcionarios de carrera, en los términos señalados en la Ley 909 de 2004, la Ley 1960 de 2019 y en las disposiciones que regulen los sistemas específicos de carrera.

Una vez agotado el derecho preferencial del encargo y con el fin de garantizar la prestación del servicio, se identificarán las vacantes que pueden ser provistas a través de nombramientos provisionales, conforme a lo establecido en reglamentación vigente.

Ahora bien, la entidad en cumplimiento de la normatividad vigente y buscando la provisión de las necesidades de personal en función de los cometidos organizacionales considera los lineamientos establecidos por la Administración Nacional, con relación a la inclusión y la diversidad de personas con discapacidad; jóvenes entre los 18 y 28 años y género, a través de la provisión transitoria de empleos vacantes de acuerdo a la discrecionalidad del nominador y los nombramientos provisionales conforme la normatividad vigente.

* **Discapacidad en el Sector Público**

La Ley 1618 de 2013 establece las disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad, mediante la adopción de medidas de inclusión, acciones afirmativas y ajustes razonables, eliminando toda forma de discriminación a las personas por razón de su discapacidad, lo cual requiere reglamentación, programas y acciones tendientes a garantizar los derechos, beneficios y obligaciones laborales de las personas con discapacidad.

En cumplimiento de la reglamentación respecto al porcentaje de vinculación laboral de personas con discapacidad en las entidades del sector público de que trata el artículo 13 numeral 2 de la Ley 1618 de 2013, se expide el Decreto 2011 de 2017 en lo relacionado con el porcentaje de vinculación laboral de personas con discapacidad en el sector público.

El Decreto 2011 de 2017, establece la cuota de vinculación laboral de las personas con Discapacidad en las entidades públicas de todos los niveles, definiendo porcentajes de enganche laboral, sobre el número de personas que tenga la planta de personal de cada entidad, como se observa en la siguiente tabla:



Al respecto, la planta de personal vigente de la entidad es de 477 empleos y esto indica que debemos cumplir con el 3% según el tamaño de la planta, es decir, 14 empleo en condición de discapacidad.

Sin embargo, el Instituto Nacional de Salud respetuoso de la entidad responsable de la administración y vigilancia de la carrera de los servidores públicos, la Comisión Nacional del Servicio Civil, y lo dispuesto en el artículo 11 de la Ley 909 de 2004 literal c) e i) elaborar las convocatorias a concursos para el desempeño de empleo públicos de carrera, de acuerdo con los términos y condiciones…y realizará los procesos de selección para el ingreso al empleo público, de acuerdo a los principios del mérito, libre concurrencia e igualdad, ha reportado la oferta pública de empleos -OPEC- para adelantar a través de la CNSC los concursos de méritos.

Ahora bien, y en pro de cumplir con la cuota establecida el INS considera a través de la provisión transitoria de empleos en nombramiento provisional y de acuerdo con la discrecionalidad del nominador, contribuir con el cumplimiento de la cuota establecida.

* **Empleo Joven**

La ley 1780 de 2016 Por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones” busca eliminar barreras de ingreso de los jóvenes entre 18 y 28 años al mercado laboral, mediante medidas que les permitan a estos acceder fácilmente a un trabajo decente y a las entidades vincular o contratar el personal que aporte al sector público.

Sin embargo, el INS respetuoso de la entidad responsable de la administración y vigilancia de la carrera de los servidores públicos, la Comisión Nacional del Servicio Civil, y lo dispuesto en el artículo 11 de la Ley 909 de 2004 literal c) e i) elaborar las convocatorias a concursos para el desempeño de empleo públicos de carrera, de acuerdo con los términos y condiciones y realizará los procesos de selección para el ingreso al empleo público, de acuerdo a los principios del mérito, libre concurrencia e igualdad, ha reportado la oferta pública de empleos -OPEC- para adelantar a través de la CNSC los concursos de méritos.

Ahora bien, y en pro de generar acciones afirmativas en relación con la vinculación efectiva de jóvenes entre 18 y 28 años, la entidad a través de la provisión transitoria de empleos en nombramiento provisional y de acuerdo con la discrecionalidad del nominador, contribuir con el cumplimiento de la cuota establecida.

## 8.3 PERMANENCIA

## 8.3.1 Plan Institucional de Capacitación

El Plan Institucional de Capacitación -PIC- es el conjunto coherente de acciones de capacitación y formación que durante un periodo de tiempo y a partir de unos objetivos específicos, facilita el desarrollo de competencias, el mejoramiento de los procesos institucionales y el fortalecimiento de la capacidad laboral de los empleados a nivel individual y de equipo para conseguir los resultados y metas institucionales establecidas en una entidad pública. Función Pública 2023.[[6]](#footnote-6)

Considerando el PIC busca cerrar las brechas que puedan existir entre los conocimientos, habilidades y actitudes que tenga el servidor público y las capacidades puntuales que exige el ejercicio de su cargo, buscando mejorar el desempeño de los funcionarios. El Instituto Nacional de Salud a partir de la guía reciente del DAFP propone en la formulación del PIC orientaciones estructurales, con una visión a largo plazo sobre la formación y capacitación que se requiere para alcanzar una gestión pública eficiente y eficaz.

En consecuencia y con miras a asegurar la efectividad administrativa esperada por los ciudadanos, la entidad deberá afianzar sus procesos de capacitación para garantizar que desde la vinculación y durante su vida activa al servicio de la Entidad, los funcionarios fortalezcan los ejes temáticos y sus competencias técnicas y como servidores públicos.

Las competencias de desempeño se constituyen en el eje de la capacitación, reorientando su enfoque hacia el desarrollo de saberes, saber hacer y saber ser actitudes, que permitan el desempeño exitoso en función de resultados esperados para responder por la misión institucional y enfrentar los retos del cambio, más allá de los requerimientos de un cargo específico.

Por lo tanto, la capacitación debe contribuir por consiguiente al fortalecimiento de competencias necesarias en los empleados públicos, entre ellas: la capacidad para la innovación y afrontar el cambio, percibir los requerimientos del entorno, tomar decisiones acertadas en situaciones complejas, trabajar en equipo y valorar y respetar lo público.

En consecuencia, resaltar tal importancia lleva a reconocer cuáles son las competencias que se deberían fortalecer en la Entidad, en función de su visión y misión frente al desarrollo integral del empleado, buscando crecer armónicamente para el mejoramiento de la gestión institucional y su desempeño personal. Facilitándole condiciones seguras y saludables para el desempeño de sus labores. El proceso de detección de necesidades, la formulación, la ejecución y la evaluación de los planes, programas y subprogramas de la Entidad, partió de la acción conjunta entre ésta y los empleados públicos.

Se definieron 6 ejes temáticos en el Plan Nacional de Formación y Capacitación desarrolladas alrededor del SABER – SABER HACER Y SABER SER.

*Tabla 10: Ejes Temáticos PIC*

|  |  |
| --- | --- |
| Eje 1. Paz total, memoria y derechos humanos. | Responde al papel fundamental que tienen las administraciones públicas en la construcción, ya que son las encargadas de gestionar y coordinar políticas públicas y servicios que impactan directamente en la convivencia y el bienestar de la población. |
| Eje 2. Territorio, vida y ambiente | Dirigido a servidoras y servidores públicos con el fin de interpretar y comprender los territorios como constructo social, sustento material y simbólico de las relaciones entre sociedad y naturaleza. |
| Eje 3. Mujeres, inclusión y diversidad. | Este eje propone cualificar las capacidades del talento humano de las entidades públicas, en el enfoque de género, interseccional y diferencial para la mejora continua de la gestión pública y su desarrollo en el marco de la ley 2294 de 2023. |
| Eje 4. Transformación digital y cibercultura | La capacitación debe pasar por conocer, asimilar y aplicar los fundamentos de la industria 4.0 de la cuarta revolución industrial y la transformación digital en el sector público. |
| Eje 5. Probidad, ética e identidad de lo público. | Es especialmente importante en el contexto actual, en el que la corrupción y el mal uso de los recursos públicos son una preocupación creciente. Lo servidores públicos deben ser conscientes de las implicaciones éticas de sus acciones. |
| Eje 6. Habilidades y competencias. | A través de este eje se pueden fortalecer y desarrollar competencias para lograr una gestión estratégica del talento humano, un diferencial valioso que incrementa el valor público desde el rol de servidor público. |

Para implementar el Plan Institucional de Capacitación se contempla las siguientes modalidades de enseñanza:

a. **Modalidad Presencial:** Proceso educativo que se desarrolla principalmente a través de espacios cara a cara entre estudiantes y formadores en un mismo espacio y tiempo.

b. **Modalidad Virtual:** Proceso educativo que se desarrolla a través de una mediación tecnológica digital y que no exige la presencia simultánea de los actores, contenidos y objetos educativos en un mismo escenario espacio-temporal.

Las anteriores modalidades se pueden adelantar con recursos propios o a través de alianzas estratégicas con entidades del orden nacional. Adicionalmente, y de acuerdo a la Guía formulación, ejecución, seguimiento y evaluación del plan institucional de capacitación PIC 2023, así como lo indica debe tener una etapa de seguimiento y evaluación que permita revisar periódicamente los avances y medir los resultados alcanzados en cumplimiento de las metas propuestas en el PIC y los cometidos institucionales.

* **Inducción**

El Programa de Inducción es un proceso dirigido a iniciar al empleado en su integración a la cultura organizacional durante los (4) cuatro meses siguientes a su vinculación.

La inducción realizada en el Instituto Nacional de Salud se programará de acuerdo con el ingreso de funcionarios nuevos a la entidad, atendiendo de manera general los temas a desarrollar los cuales pueden ser modificados o actualizados en cualquier momento de acuerdo con las necesidades organizacionales. La inducción se realiza a servidores públicos enmarcados en la cultura organizacional de la entidad.

*Tabla 11: Temas Inducción y Reinducción*

| **No.** | **Inducción y Reinducción dirigido a niveles, Profesional, Técnico y Asistencial,** |
| --- | --- |
| 1 | Dependencias de la Entidad. |
| 2 | Plataforma estratégica (misión, visión, objetivos estratégicos, organigrama, MIPG mapa de procesos, conformación equipo directivo) |
| 3 | Estado actual de la planta de personal  Manual de funciones y competencias laborales |
| 4 | Planes Institucionales de Talento Humano. |
| 5 | Comités de apoyo:   * Comisión de Personal * Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo —COPASST * Comité de Convivencia Gestores de Integridad |
| 6 | Código de Integridad |
| 7 | Bioseguridad |

* **Reinducción**

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. Busca actualizar de manera permanente a los servidores de la Entidad, en los temas que resulten relevantes e impacten en la cultura organizacional, que hayan sufrido cambios normativos o de tipo estratégico para la Entidad y que contribuyan a fortalecer el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia el INS.

* **Evaluación del Desempeño**

A través de la evaluación del desempeño, como herramienta organizacional, se permite fortalecer una serie de interacciones permanentes (diálogo continuo) que permiten al colaborador planear y desarrollar su trabajo, asumiendo una mayor responsabilidad por sus resultados.

De igual manera, se requiere examinar si los directivos cumplen con cada una de las funciones estratégicas, tales como: planeación estratégica, organización, integración, dirección y control, que permitan diseñar e implantar procedimientos para evaluar el desempeño y mejorar así el recurso humano de la organización.

Las evaluaciones del desempeño son una herramienta de dirección imprescindible en la actividad administrativa de la entidad ya que nos sirve en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la Entidad, puesto que, al evaluar a los colaboradores, se estaría evaluando el rendimiento y la calidad de su desempeño, en la obtención de los resultados que son de su responsabilidad.

Las políticas generales de las organizaciones en la evaluación del desempeño se deben basar en:

• Que todas las organizaciones deben tener un único sistema de Evaluación del Desempeño y este debe ser liderado por la dependencia encargada de la administración del recurso humano, quienes deben brindar asesoría, soporte y el apoyo necesario para su implementación y aplicación en todas las áreas de la organización.

• Ser una herramienta que permita analizar los logros, aportes, fortalezas y áreas de mejoramiento de los colaboradores de la organización en su desarrollo personal y profesional, con el fin de crear e implementar estrategias para el desarrollo y capacitación del recurso humano y así preparar a la organización para competir dentro del sector de su actividad.

• Asignar la responsabilidad a los funcionarios que tengan personal a su cargo quienes deben conocer el potencial del recurso humano tanto de su área como de otras áreas, y así poder brindar la información que permita a la empresa conformar cuadros de reemplazos para futuras vacantes. [Werther y Davis, 2004a, p. 299] (2).

Ahora bien, según lineamientos establecidos por la Comisión Nacional del Servicio Civil -CNSC-, se indica que las entidades deben contar con un sistema propio de evaluación del desempeño laboral, buscando gestionar el potencial del talento humano a partir de una medición de 360 grados, gestionar el potencial del talento humano como factor estratégico para generar valor en lo público y contribuir al desarrollo de la ciudad creando confianza y legitimidad en su accionar.

Por lo anterior, respecto a la implementación del sistema el INS comprometido con fortalecer la gestión técnica y administrativa del proceso de gestión de talento humano al interior de la entidad, a través de la Alta Dirección de la entidad acuerda adelantar y participar en las mesas de trabajo propuestas por el Ministerio de Salud y Protección Social como cabeza del sector salud, así como brindar información pertinente que contribuya con el desarrollo de la misma.

## 8.3.2 Plan de Bienestar e Incentivos

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodiguen diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

En este orden de ideas, se identifica que el reto de cualquier área de Recursos Humanos es el diseño de políticas que ayuden a comprometer o a vincular al personal de la empresa con los objetivos organizativos, y de esta manera contribuir a obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Igualmente, las áreas de Recursos Humanos deben procurar conseguir lealtad por parte de los empleados, sentido de pertenencia hacia la empresa, para poder conseguir relaciones a largo plazo.

El plan de Bienestar e Incentivos del Instituto Nacional de Salud está propuesto a partir del *“Programa Nacional de Bienestar 2023-2026”,* el cual compila estrategias para mejorar las condiciones de la vida personal, familiar y laboral de todas las servidoras y los servidores públicos de los órganos, organismos y entidades públicas; así mismo, distintas alternativas que apunten a incrementar el bienestar, la felicidad y su identidad, con el fin de coadyuvar al crecimiento sostenible de las entidades públicas donde prestan sus servicios. Lo anterior, con el propósito de lograr la coherencia entre el enfoque institucional y el sentido humano de las servidoras y los servidores públicos, toda vez que son el activo más importante con el que cuenta el Estado.

Para dar cumplimiento a este programa se definieron cinco (5) ejes mediante los cuales las entidades públicas del orden nacional y territorial desarrollarán las actividades de sus programas de bienestar, lo que impactará de forma positiva en la calidad de vida de los servidores públicos y en el desempeño de su rol diario: i) Equilibrio Psicosocial; ii) Salud Mental; iii) Diversidad e Inclusión; Iv) Transformación Digital y V) Identidad y Vocación por el servicio público.

El desarrollo de las actividades enmarcadas en los 5 ejes depende en buena medida de las interacciones y otra serie de experiencias que cada servidor público tenga con la entidad de ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

El conocimiento del Clima Organizacional al interior de la entidad proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los colaboradores, como en la cultura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información nos muestra que el Clima Organizacional influye en el comportamiento evidenciado en los colaboradores a través de sus percepciones, las cuales crean un filtro de la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional en la entidad.

Dentro de las recomendaciones específicas, producto de la aplicación de la medición del clima organizacional en el año 2023, se tienen:

*Tabla 12: Medición Clima Organizacional*

| **VARIABLE** | **SUBVARIABLES** | **RESULTADO** | **RESULTADO FINAL** |
| --- | --- | --- | --- |
| Estrategia corporativa | Conocimiento de la estrategia | 81% | 82% |
| Apropiación de la estrategia | 78% |
| Valores corporativos | 73% |
| Sentido de pertenencia | 90% |
| Compromiso | 83% |
| Imagen | 85% |
| Seguridad y salud en el Trabajo | Protocolos de bioseguridad | 79% | 78% |
| Autocuidado | 76% |
| Herramientas de trabajo | 77% |
| Trabajo en casa | 81% |
| Dirección | Liderazgo | 66% | 68% |
| Desarrollo en equipo | 67% |
| Comunicación | 72% |
| Relacionamiento | Empatía | 75% | 76% |
| Integración | 71% |
| Trabajo colaborativo | 78% |
| Bienestar | 82% |
| Gestión del Cambio | Disposición para el cambio | 85% | 72% |

Fuente: Medición – encuesta clima organizacional 2023.

Aspectos fundamentales que se tienen en cuenta en el plan de bienestar e incentivos para su intervención.

* **Plan de Retiro**

Se refiere a las actividades que permiten la preparación para el retiro laboral, preparándolos para afrontar una nueva etapa de vida y para asumir el cambio de la mejor manera posible, para su propio bienestar, el de su núcleo próximo, el de las organizaciones a las que pertenece y el de la comunidad en general. Las actividades están enfocadas a los funcionarios en etapa de prepensión y pensión una vez se presenten cualquiera de las causales de retiro que implica la cesación en el ejercicio de sus funciones públicas.

* **Sistema de Estímulos e Incentivos**

El Sistema de Estímulos e incentivos, estará conformado por los siguientes programas orientados a incrementar los niveles de competitividad institucional y de satisfacción, motivación, desarrollo y reconocimiento de los servidores públicos.

1. **Reconocimiento a la Antigüedad Laboral:** Otorgar el Beneficio sindical reconocido a quienes se hagan acreedores y programar su disfrute como lo contemple la norma.
2. **Programa de Incentivos Niveles de Excelencia:** El programa de Incentivos está dirigido a crear condiciones favorables al buen desempeño laboral reconociendo: Niveles de excelencia laboral.
3. **Incentivos Equipos de Trabajo:** se reconoce a los servidores que participen en el desarrollo de un proyecto direccionado a la misionalidad de la entidad, respondiendo a criterios de excelencia y mostrando aportes significativos al servicio que ofrece la entidad.

* **Código de Integridad**

El Instituto Nacional de Salud articulado con los parámetros del modelo integrado de planeación y gestión –MIPG- y la política de integridad el Departamento Administrativo de la Función Pública, adoptó y apropió el Código de Integridad de la entidad que de manera muy sencilla pero poderosa, nos sirva de guía, sello e ideal de cómo debemos ser y obrar los servidores públicos por el hecho mismo de servir a la ciudadanía.

Los valores incluidos en el Código de Integridad de la Entidad determinan una línea de acción cotidiana para los servidores, quedando comprendidos 6 valores así:

1. **Honestidad:** Actúo siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo mis deberes con transparencia y rectitud, y siempre favoreciendo el interés general.
2. **Respeto:** Reconozco, valoro y trato de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, títulos o cualquier otra condición.
3. **Compromiso:** Soy consciente de la importancia de mi rol como servidor público y estoy en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que me relaciono en mis labores cotidianas, buscando siempre mejorar su bienestar.
4. **Diligencia:** Cumplo con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas a mi cargo de la mejor manera posible, con atención, prontitud, destreza y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos del Estado
5. **Justicia:** Actúo con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación.
6. **Trabajo en Equipo**: Reconozco que mi trabajo es importante y muy valioso para mi equipo y el Instituto, pongo todas mis capacidades al servicio de mis proyectos y siento los planes del Instituto y de las demás áreas como si fueran mis propios proyectos.

***Implementación Código de Integridad en el Instituto Nacional de Salud.***

La apropiación del código de integridad en la entidad se propone a partir de una aceptación y compromiso, pensado para hacernos personas más dignas de lo que somos y lo que hacemos, personas confiables y ejemplo de vida para nuestra familia y para todos los que nos rodean, como parte de la familia del Instituto Nacional de Salud.

SOY INTEGRO

Los Compromisos son las decisiones que nacen de nuestro interior, no son obligaciones impuestas, al comprometernos le imprimimos un sello personal a la tarea que estamos realizando, nos convertimos en protagonistas de la historia.

Yo \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_como Servidor Público e integrante de la familia del Instituto Nacional de Salud, decido cumplir y hacer cumplir nuestro Código de Integridad en mi quehacer cotidiano y me comprometo a:

1. Aprender e interiorizar nuestros valores (honestidad, respeto, compromiso, diligencia, justicia, trabajo en equipo e innovación) y vivirlos en la práctica, contribuyendo con mis acciones para que los demás los vivan.

2. Desarrollar mi trabajo con orgullo colombiano, convencido que sirvo y aporto al país para mejorar las condiciones de vida de todos los ciudadanos en general.

3. Actuar con transparencia y permitir el libre acceso a la información y a los resultados de mi gestión de manera oportuna y clara.

4. Asumir con responsabilidad y sentido de pertenencia el uso del presupuesto, los bienes y recursos físicos con los que cuento en el instituto.

5. Respetar las normas vigentes de contratación y promover la transparencia en los procesos, sabiendo que no siempre el menor costo ofrece la mejor calidad y servicio.

6. Ser un líder en mis procesos, contribuyendo con mi actitud y trabajo a mi equipo para generar el mejor ambiente laboral.

7. Hacer caso omiso a rumores y a toda fuente de desinformación que afecte mi desempeño; siempre buscaré aclarar todo malentendido o duda con quien corresponda para el bien de la entidad.

Firma Servidor Público

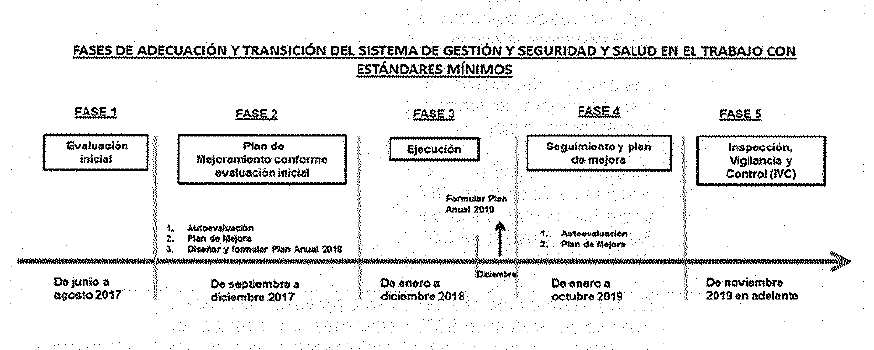
## 8.3.3 Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo

La seguridad de los servidores públicos y colaboradores del Instituto Nacional de Salud es fundamental para la Entidad. Es por eso por lo que se tiene implementado el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo de acuerdo con lo establecido en el Artículo 2.2.4.6.8. Titulo 4 Capitulo 6 Decreto 1072/2015. “*Obligaciones de los empleadores. El empleador está obligado a la protección de la seguridad y la salud de los trabajadores, acorde con lo establecido en la normatividad vigente”,* así mismo debe contar con un Plan de Trabajo Anual en SST *Numeral 7* Decreto 1072/2019, el cual*: “Debe diseñar y desarrollar un plan de trabajo anual para alcanzar cada uno de los objetivos propuestos en el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST), el cual debe identificar claramente metas, responsabilidades, recursos y cronograma de actividades, en concordancia con los estándares mínimos (Resolución 0312 de 2019)”.*

El Plan Anual de Trabajo y Capacitación del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo se realiza con base en las necesidades de la Entidad, la cuales se evidencian en: Política SIG; Evaluación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, requisitos legales; diagnóstico de condiciones de salud; Identificación de peligros valoración de riesgos y determinación de controles por cada una de las dependencias del INS; hallazgos de las inspecciones (ergonómicas, locativas, químicas, bilógicas e higiénicas), resultados de auditoría interna y externa, Planes de mejoramiento, entre otras.

Ahora bien, el Instituto Nacional de Salud cuenta con un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo con cumplimiento a diciembre 2024 del 100% de acuerdo con lo reportado ante la ARL en relación con los lineamientos del sistema desde el Decreto 1072 de 2019 y los estándares mínimos de la resolución 0312 de 2019.

Por consiguiente, en cumplimiento a lo establecido en la resolución 0312 de 2019, estaríamos actualmente en la fase 5 (Inspección, Vigilancia y Control -IVC-) por lo cual el Ministerio de Trabajo puede realizar visita y verificar el cumplimiento de la normatividad vigente del SG-SST. A continuación, se presentan las gráficas de la RESOLUCION 0312, articulo 25, 26 y 27 en cumplimiento de estas.



Es así como, en la presente vigencia el objetivo general del plan de trabajo del Sistema de Gestión de seguridad y Salud en el Trabajo es:

*“Promover estrategias que contribuyan a la gestión del SISTEMA DE GESTIÒN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO desde promoción y prevención de la salud de la población del INSTITUTO NACIONAL DE SALUD a través del plan anual de Trabajo”.*

Para dar cumplimiento a ello, el plan de trabajo del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST estará a cargo de la Dirección general, la Secretaria General, el Responsable de SST (función designada al profesional especializado grado 19 del grupo de gestión de Talento Humano), el profesional universitario grado 7 del grupo de gestión de talento humano, de los contratistas soporte en temas de Seguridad y Salud en el Trabajo, la Administradora de Riesgos Laborales y todos los procesos de la entidad con los que se integra, para llevar a cabo las actividades planeadas que permitan la disminución de los peligros y la preservación de la salud y seguridad en el trabajo.

De esta manera, **El INSTITUTO NACIONAL DE SALUD** evidencia que, está comprometida con la evaluación y el control de los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en el trabajo, desde la promoción y prevención de la salud de los que laboramos en el INS, a través de actividades encaminadas al bienestar físico, mental, social y laboral, desde los programas de vigilancia epidemiológica, el mantenimiento y mejora continua del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

## 8.4 DESVINCULACIÓN

## 8.4.1 Plan de Retiro

El retiro laboral es un cambio que se presenta con el conocimiento previo del individuo, es tan radical y profundo que afecta toda su vida. Cambia su situación económica, la cantidad de tiempo disponible, la relación con la familia, los amigos, el entorno social, entre muchas otras cosas más.

El plan de retiro plantea la posibilidad de transformar las posibles amenazas en oportunidades y poner en marcha adaptaciones y nuevos proyectos personales para afrontar el retiro laboral. Dado que este tiene una fecha cierta, la persona que se acerca a esta etapa puede prepararse para enfrentar los cambios que se avecinan, de la mejor manera posible.

El Instituto Nacional de Salud consciente de fortalecer el componente de desvinculación asistida propone el diseño de plan de retiro laboral, favoreciendo la motivación del empleado que egresa, promoviendo una mayor adhesión del personal próximo a retirarse y mejorando la motivación del resto del personal. De acuerdo con el sentir social el concepto de pensionado resulta altamente relacionado con el deterioro de la capacidad laboral, de ahí a que estar a las puestas de ser pensionado, en muchos casos se tornan incómodamente traumático para el empleado.

Es precisamente ese impacto negativo el que se busca disminuir incorporando lineamientos a la política de gestión de Talento Humano de la entidad, que contrarresten de forma efectiva este evento claramente cultural. Es sano entonces exponer en qué consiste la edad de pre pensionado teniendo en cuenta que la Secretaría General -Talento Humano se encuentra el grupo de SST y Bienestar y que esta tiene dentro de los procesos a cargo la protección, bienestar, y calidad de vida de los funcionarios de la entidad. Por tanto, se hace imperativo implementar el diseño y ejecución de planes específicos de preparación para la etapa pre y pensional de sus servidores.

Adicionalmente, el plan de retiro de la entidad se articula con el programa Diseño de Vida del Departamento Administrativo de la Función Pública, el cual tiene como propósito planificar, administrar, organizar y evaluar todos los aspectos que hacen parte de la vida de una persona, con miras a profundizar en el conocimiento de sí mismo, asumir el cambio de manera positiva, optimizar la perspectiva de futuro, construir redes de apoyo, lograr un balance financiero y cimentar el camino a la calidad de vida y la felicidad personal.

El plan de retiro de la entidad se propone puede estar orientado a desarrollar las siguientes etapas:

* **Pre pensionado:** Es el funcionario que está próximo a pensionarse, es decir, le falten tres (3) o menos años para reunir los requisitos de edad y tiempo de servicio o semanas de cotización para obtener el disfrute de la pensión de jubilación o vejez.
* **Pensionado:** Es el funcionario que cumple las causales de retiro del servicio, por: iii. Renuncia regularmente aceptada; iv. Retiro por haber obtenido la pensión de jubilación o vejez; v. Invalidez absoluta; vi. Edad de retiro forzoso.

Adicionalmente el Decreto 648 de 2017 establece en el artículo 2.2.11.1.1 Causales de retiro del servicio. El retiro del servicio implica la cesación en el ejercicio de funciones públicas y se produce por: i. Declaratoria de insubsistencia del nombramiento en los empleos de libre nombramiento y remoción; ii. Declaratoria de insubsistencia del nombramiento, como consecuencia del resultado no satisfactorio en la evaluación del desempeño laboral de un empleado de carrera administrativa; v. Invalidez absoluta; vii. Destitución, como consecuencia de proceso disciplinario; viii. Declaratoria de vacancia del empleo en el caso de abandono de este; ix. Revocatoria del nombramiento por no acreditar los requisitos para el desempeño del empleo; x. Orden o decisión judicial; xi. Supresión del empleo; xii. Muerte. Estas causales son objeto de revisión desde el plan de retiro de la entidad, considerando son causales de suspensión de la labor ejercida en la entidad y se aborda al ser de las áreas propuestas a intervenir.

El programa de retiro considerando los lineamientos establecidos por DAFP puede contemplar el desarrollo de las siguientes áreas a intervenir:

* **Aspecto Psicosocial**

Durante la etapa de prejubilación es fundamental aclarar que el siguiente escaño de vida es una etapa de responsabilidad individual. El acompañamiento psicológico en los últimos años laborales le ayudará a comprender al empleado que la vida continúa y aún hay muchas cosas por realizar. Por otro lado, los aspectos social y familiar deben ser adaptables a esta nueva etapa, por lo cual el acompañamiento debe extenderse a la familia quienes serán el soporte fundamental para su adaptación la vida de jubilado.

* **Aspecto Financiero**

Es importante aclarar que la pensión corresponde a un porcentaje menor al salario devengado durante los últimos años. De modo que una vez se retire tendrá que acomodar su ritmo de vida a una cantidad menor de dinero o buscar diferentes fuentes de financiación, a través de proyectos de emprendimiento, que solventen los gastos adicionales a lo presupuestado con el salario de jubilación.

* **Emprendimiento**

En este caso, montar su propio negocio es una salida viable, de acuerdo con las necesidades y prioridades del empleado. Para una mayor explicación y credibilidad sobre el tema resulta recomendable las capacitaciones brindadas a la institución, por los fondos de pensiones y cesantías a las cuales tengan afiliados a sus empleados. De modo que sean ellos los encargados de explicar detalladamente cuanto es el monto de su salario de jubilado y como invertir de una mejor forma su salario para envejecer dignamente.

* **Aspecto Físico**

Una condición esencial para un buen retiro es que se disfrute de una razonable salud física y mental en la cual su pérdida de capacidad laboral no solo la determinan evaluaciones médicas, quienes determinaran a que se puede y a que no se puede dedicar un pensionado. Las muertes rápidas después del retiro son frecuentes, pero hay pruebas de que la mala salud precede el retiro y no lo sigue, esto indica que durante los años de preparación para la jubilación el plan de la institución es indispensable una planeación de actividades de promoción de la salud y de salud física preventiva, orientadas más hacia la consecución de culturas de prevención y no de sanación. Este aspecto se desarrollará en articulación con el plan de bienestar.

Adicionalmente, las acciones propuestas en el plan de retiro consideran la transferencia del conocimiento adquirido por el/la servidor/a que se retira de la entidad, fortaleciendo la gestión integral de talento humano para el retiro.

# **PROGRAMACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

Para garantizar unos mejores resultados en la definición y ejecución de las acciones de los Planes y la observancia de los criterios de articulación entre componentes, coherencia con los planes y programas generales de la entidad y la cultura organizacional y coordinación entre los agentes involucrados, se debe abordar como práctica permanente, el seguimiento y evaluación de los Planes Estratégicos de Recursos Humanos.

El seguimiento se entiende como las acciones realizadas durante la implementación de los Planes de la gestión de talento humano, los cuales hacen parte integral del Plan Estratégico de Talento Humano con miras a monitorear su avance y a introducir los correctivos necesarios, de manera que al finalizar la intervención se logren los objetivos propuestos. La evaluación se orienta a valorar y analizar los resultados y efectos de la gestión adelantada, identificar los factores de éxito y consolidar los datos necesarios para mejorar las intervenciones en materia de gestión de recursos humanos.

Adicionalmente, como instrumentos de medición para evaluar la Gestión Estratégica de Talento Humano se encuentran los siguientes:

1. Matriz de Gestión Estratégica de Talento Humano: A través de la Matriz Estratégica de Talento Humano, se evidencia el puntaje obtenido del año inmediatamente anterior y los resultados de la vigencia. Allí se establece el plan de acción el cual está contenido en el presente documento.
2. Sistema de Gestión para la Mejora – SIGEM: A través del Sistema de Gestión Institucional – SGI, se integran los lineamientos de la planeación de cada dependencia y es el insumo necesario con el que cuenta la Oficina de Control Interno para la evaluación de dependencias. Allí se evidenciará la Gestión Estratégica de Talento Humano cualitativamente.
3. FURAG II (Formato Único de Reporte de Avance de la Gestión): Este instrumento está diseñado para la verificación, medición y evaluación de evolución de la gestión. En relación con Talento Humano del Instituto, monitorea y evalúa la eficacia y a los niveles de madurez, como una mirada complementaria y como línea para el mejoramiento continuo. Se diligenciará en las fechas previamente establecidas.

Los resultados obtenidos de esta medición permitirán la formulación de acciones de mejoramiento a que haya lugar.

## 9.1 Indicadores

“La evaluación y la planeación son ejercicios que se alimentan entre sí: La primera está condicionada a la definición previa de los resultados esperados durante el periodo y los objetivos institucionales, mientras que la segunda contribuye a definir el punto de partida de la planeación de la siguiente vigencia” (DDDI, 2019)

Como lo define la Guía para la construcción y análisis de Indicadores de Gestión - Versión 4: “Los indicadores se diseñan desde el proceso de planeación y permiten que durante las demás etapas de la gestión se verifique el cumplimiento de objetivos y metas, así como el alcance de los resultados propuestos e introducir ajustes a los planes de acción, metas o actividades” (DAFP, 2018)

Los indicadores son expresiones cuantitativas verificables, obtenidas como resultado de la medición de una o más variables y son utilizados por el INS en su proceso de gestión para medir el avance o detectar fallas en el logro de los objetivos estratégicos y el cumplimiento de las metas institucionales. Por tal razón, el INS cuenta con indicadores, así como la hoja de vida para la construcción y monitoreo de los mismos y la matriz consolidada para el seguimiento. A continuación, se presentan los indicadores:

*Indicadores Gestión de talento Humano*

| **Nombre de variable** | **Descripción** | **Componentes**  **Variable** | **Formula** |
| --- | --- | --- | --- |
| **ENCARGOS EFECTUADOS** | Gestión del proceso de provisión de vacantes mediante el mecanismo interno del encargo. | 1. Posesiones en encargo en el semestre 2. Cantidad de vacantes sin proveer en el semestre | (a/b) por 100% |
| **NOMBRAMIENTOS PROVISIONALES REALIZADOS** | Gestión del proceso de provisión de vacantes mediante el mecanismo externo de la vinculación provisional. | 1. Posesiones en provisionalidad en el semestre 2. Cantidad de vacantes sin proveer en el semestre | (a/b) por 100% |
| **ENTREVISTAS DE RETIRO** | Compilación de datos e  Identificación de las causales de retiro del | a) Cantidad de  entrevistas analizadas semestralmente | (a/b) por 100% |

| **Nombre de variable** | **Descripción** | **Componentes**  **Variable** | **Formula** |
| --- | --- | --- | --- |
| **EFECTUADAS Y ANALIZADAS** | servidor y de las posibles acciones para  la mejora del talento humano. | b) Cantidad de entrevistas  diligenciadas semestralmente |  |
| **ACTIVIDADES DE INDUCCION Y REINDUCCION EFECTUADAS** | Reforzar en los  servidores el conocimiento institucional como parte de su acoplamiento a la planeación institucional | Se planea realizar al menos una actividad de inducción en el año que dependerá del ingreso de nuevo personal.  Se planea implementar al menos dos  mecanismos de reinducción para los servidores | No hay formula Meta: 1  No hay fórmula Meta: 2 |
| **ACTIVIDADES DE PREVENCION DE ACOSO SEXUAL Y LABORAL IMPLEMENTADAS** | Acciones que fortalecen el clima organizacional y el cambio cultural | 1. Cantidad de actividades implementadas 2. Cantidad de actividades planeadas (al menos 3) | (a/b) por 100% |
| **ACTIVIDADES DE RECONOCIMIENTO Y ESTIMULOS A SERVIDORES EFECTUADAS** | Asegurar el  reconocimiento, estímulos o incentivos legalmente permitidos para los miembros de la comunidad INS. | 1. Número de servidores públicos del Instituto satisfechos con los incentivos otorgados 2. Número de servidores públicos del Instituto que obtuvieron un incentivo | (a/b) por 100% |

*matriz de actividades de los componentes de talento Humano*

| **Componentes** | | **N°**  **actividades** | **Actividad** | **Fechas** | **Responsables** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Provisión de Empleos**  **(informes semestrales de provisión y estado de la planta)** | | 2 | Definir los empleos vacantes en el INS y proveerlos a través de la participación de procesos que aseguren el mérito, igualdad y oportunidad ascendiendo y vinculando servidores públicos competentes, atendiendo las necesidades de la planta acorde a las novedades que se presenten durante la vigencia, evitando de esta manera que se altere el normal funcionamiento de las dependencias. | 01/01/2025 –  31/12/2025 | Profesionales de situaciones administrativas |
| **Seguridad y Salud en el Trabajo** | 48 | Promover estrategias que contribuyan a la gestión del **Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo** desde promoción y prevención de la salud de la población del INSTITUTO NACIONAL DE SALUD a través del plan anual de Trabajo. | 01/01/2025 –  31/12/2025 | Profesional de SGSST |
| **Capacitación** | Ver cronograma de actividades | Consolidar los saberes, actitudes, habilidades, destrezas y conocimientos de los servidores con el fin de contribuir al fortalecimiento de sus competencias laborales en el desarrollo de sus funciones. | 01/01/2025 –  31/12/2025 | Profesional de capacitación |

## 9.2 Plan de Acción Anual

El Plan de Acción Anual (PAA), anteriormente denominado Plan Operativo Anual (POA), fue sugerido por el MIPG como instrumento que consolida las metas, los indicadores, las actividades, fechas y responsables de la gestión en cada vigencia. Es un instrumento de planeación en el que cada dependencia o proceso, definen un conjunto lógico y coherente de compromisos concretos que deben ejecutarse cada año, en relación con los recursos humanos, técnicos, presupuestales, entre otros, que se necesitan para alcanzar los resultados esperados del plan estratégico institucional.

El Plan de Acción Anual del INS se articula directamente con el Plan Estratégico Institucional, las metas proyecto de inversión y las metas de gestión, en virtud que constituye la herramienta que permite a cada área responsable precisar las actividades que se deben implementar durante la vigencia para contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad. Por tal razón, se establece con una duración de un año.

En este sentido, el PA traduce la estrategia global de la entidad en el día a día de sus colaboradores, y hace posible el seguimiento y evaluación periódicos, con el fin de tomar decisiones oportunamente en pro del logro de las metas de la entidad.

El INS cuenta con una herramienta diseñada para la programación, monitoreo, seguimiento y evaluación del Plan de Acción la cual permite medir el avance de este durante la vigencia.

# **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

DAFP. (Mayo de 2018). Guía para la construcción y análisis de Indicadores de Gestión - Versión 4. Bogotá, Colombia.

DAFP. (Marzo 2023). Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG - Versión 5. *Marco General Sistema de Gestión*. Colombia: FUNCION PÚBLICA.

DDDI. (Junio de 2019). Sistema Integrado de Gestión Distrital. *Guía Distrital Para la Planeación de la Gestión Distrital*. Bogotá, Colombia: Secretaría General - Alcaldía Mayor de Bogotá

Miliani, D. C. (s.f.). Obtenido de VITALIS : https://vitalis.net/

Muerza, A. F. (s.f.). *Ciencia en Redes.* Obtenido de http://cienciaenredes.com/alex-fernandez-muerza/

1. Función Pública. Planeación de los Recursos Humanos. Abril 2005, P. 11. [↑](#footnote-ref-1)
2. Función Pública. Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG-. Diciembre 2019, P.17. [↑](#footnote-ref-2)
3. Función Pública. Planeación de los Recursos Humanos. Abril 2005, P. 3. [↑](#footnote-ref-3)
4. Función Pública. Planeación de los Recursos Humanos. Abril 2005, P. 7. [↑](#footnote-ref-4)
5. Guía de rediseño institucional para entidades públicas en el orden territorial. DAFP 2018. [↑](#footnote-ref-5)
6. Guía formulación, ejecución, seguimiento y evaluación del plan institucional de capacitación PIC. 2023 [↑](#footnote-ref-6)