



**“POR LA CUAL SE ADOPTA EL PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO DE LA ESE HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER PARA EL AÑO 2022”**

El Gerente de la Empresa Social del Estado Hospital Universitario de Santander en uso de sus facultades legales y;

**CONSIDERANDO**

1. Que la Ley 909 de 2004, establece en el artículo 15 que las Unidades de Personal o quienes hagan sus veces, se constituyen en la estructura básica de la Gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública, y determina dentro de sus funciones específicas la elaboración de los planes estratégicos de recursos humanos.
2. Que el artículo 2.2.22.2.1 del Decreto Nacional 1083 de 2015, sustituido por el artículo 10 del Decreto Nacional 1499 de 2017, dispone que las políticas de Desarrollo Administrativo de que trata la Ley 489 de 1998, formuladas por el Departamento Administrativo de la Función Pública y los demás líderes, se denominarán políticas de Gestión y Desempeño Institucional y comprenderán, entre otras, la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano.
3. Que el párrafo del mismo artículo señala que las políticas de Gestión y Desempeño Institucional se regirán por las normas que las regulan o reglamentan y se implementarán a través de planes, programas, proyectos, metodologías y estrategias.
4. Que el artículo 2.2.22.3.14 del Decreto Nacional 1083 de 2015, adicionado por el artículo 1 del Decreto Nacional 612 de 2018, establece que de acuerdo con el ámbito de aplicación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, las Entidades deberán integrar al Plan de Acción, los planes institucionales y estratégicos, entre ellos, el Plan Anual de Vacantes, el Plan de Previsión de Recursos Humanos, el Plan Estratégico de Talento Humano, el Plan Institucional de Capacitación, el Plan de Incentivos Institucionales y el Plan de Trabajo Anual en Seguridad y Salud en el Trabajo.
5. Qué de conformidad con el documento parámetro para la planeación estratégica del talento humano para el sector público colombiano del Departamento Administrativo de la Función Pública de Julio de 2020, la planeación estratégica del Talento Humano se entiende como un sistema integrado de gestión, que tiene como propósito la generación de acciones para el desarrollo integral de los servidores públicos dentro de la entidad, y el cumplimiento de sus propósitos, se da en la medida de que pueda articularse de manera armónica con el direccionamiento estratégico de la entidad y ser un referente para la definición de planes, programas y proyectos que posibiliten el fortalecimiento de la gestión que realizan los servidores públicos.
6. Que en relación con el Plan Anual de Vacantes y el Plan de Previsión de Recursos Humanos, el literal b) del numeral 2 del artículo 15 y el numeral 1 del artículo 17 de la Ley 909 de 2004 señalan que las entidades deberán formular y adoptar anualmente los planes de vacantes y de previsión de recursos humanos.
7. Que el Plan Anual de Vacantes y el Plan de Previsión de Recursos Humanos tienen como objetivo general contribuir al logro efectivo de las metas y objetivos institucionales, garantizando la existencia de personal suficiente y competente.
8. Que en lo concerniente al Plan de Bienestar Social e Incentivos Institucionales y al Plan Institucional de Capacitación, el literal c) del artículo 3 del Decreto Ley 1567 de 1998 dispone que las entidades, con el propósito de organizar la capacitación interna, deberán formular con una periodicidad mínima de un año su plan institucional de capacitación; y en el artículo 34 señala que el jefe de cada entidad deberá adoptar y desarrollar internamente planes anuales de incentivos institucionales, de acuerdo con la ley y los reglamentos.
9. Que la Ley 909 de 2004 y los Decretos Reglamentarios 1227 de 2005 y 4661 de 2005, compilados en el Decreto Nacional 1083 de 2015, señalaron los lineamientos para la elaboración de los planes anuales de capacitación y los programas de estímulos, así como aspectos relacionados con los beneficiarios de los programas de educación no formal, de educación formal básica, primaria, secundaria y media, y de educación superior.



**“POR LA CUAL SE ADOPTA EL PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO DE LA ESE HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER PARA EL AÑO 2022”**

10. Que respecto al Plan de Trabajo Anual en Seguridad y Salud en el Trabajo, el artículo 2.2.4.6.1 del Decreto Nacional 1072 de 2015 señala las directrices de obligatorio cumplimiento para implementar el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo -SG-SST, que deben ser aplicadas por todos los empleadores públicos, privados, contratistas, trabajadores cooperados y trabajadores en misión.
11. Que el artículo 2.2.22.2.1 del decreto 1038 de 2015, sustituido por el artículo 1 decreto 1499 de 2017, establece " **Sistema de Gestión**. El Sistema de Gestión, creado en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015, que integra los Sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la Calidad, es el conjunto de entidades y organismos del Estado, políticas, normas, recursos e información, cuyo objeto es dirigir la gestión pública al mejor desempeño institucional y a la consecución de resultados para la satisfacción de las necesidades y el goce efectivo de los derechos de los ciudadanos, en el marco de la legalidad y la integridad".
12. Que en reunión extraordinaria del Comité de Gestión y Desempeño celebrado el 20 de enero de 2022, fue aprobado el Plan Estratégico de Talento Humano de la E.S.E. Hospital Universitario de Santander vigencia 2022.
13. Que tiene como fin, el presente acto administrativo mantener y mejorar el ambiente laboral y proporcionar herramientas para el fortalecimiento de los conocimientos, habilidades y destrezas del Talento Humano de la ESE- Hospital Universitario de Santander.

Que en mérito de lo expuesto

**RESUELVE**

**ARTÍCULO PRIMERO:** Adoptar el Plan Estratégico de Talento Humano del Hospital Universitario de Santander, para vigencia 2022, el cual forma parte integrante de la presente Resolución a que hace referencia la parte motiva

1. INTRODUCCIÓN
  2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ESE HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER
  3. MARCO LEGAL
  4. OBJETIVO GENERAL
  - 4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS
  5. Componentes
  6. METODOLOGÍA
    - 6.1. Disposición de información
    - 6.2. Caracterización de la población
      - 6.2.1. Resultados de Mediciones adelantadas en los años 2021-2022.
        - 6.2.1.1 Diagnóstico de la gestión estratégica del talento humano matriz de GETH.
        - 6.2.1.2. Resultados Medición - Clima Organizacional 2021.
        - 6.2.1.3. Medición Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión – FURAG
  7. ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO
    - 7.1. PLAN DE ACCIÓN MATRIZ ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO - GETH
    - 7.2. PLAN ANUAL DE VACANTES Y PLAN DE PREVISION
    - 7.3. PLAN DE BIENESTAR E INCENTIVOS
    - 7.4. PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN
    - 7.5. SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO
    - 7.6. EVALUACION DEL DESEMPEÑO2
    - 7.7. MONITOREO Y SEGUIMEINTO SIGEP
  8. SEGUIMIENTO
  9. REGISTRO
- CRONOGRAMA



**“POR LA CUAL SE ADOPTA EL PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO DE LA ESE HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER PARA EL AÑO 2022”**

**Parágrafo:** La Gerencia junto con la Unidad Funcional de Talento Humano podrá efectuar los ajustes que se requieran tendientes a cumplir la finalidad del Plan Estratégico de Talento Humano 2022

**ARTICULO SEGUNDO:** La presente resolución rige a partir de la fecha de expedición.

**COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE**

Dado en Bucaramanga a los,

25 ENE 2022

**EDGAR JULIÁN NIÑO CARRILLO**  
Gerente

Aprobó: **JUAN CARLOS SUPELANO VILLAMIZAR**  
Subgerente Administrativo y Financiero ESE HUS

Revisó: **GERMAN YESID PEÑA RUEDA**  
Jefe de Oficina Asesora Jurídica ESE HUS

Revisó: **MARTHA JEANNETTE CONTRERAS RAMIREZ**  
Profesional Especializado de Apoyo Gerencia-CPS

Proyectó: **DAMARY RUEDA SANCHEZ**  
Profesional Esp. Unidad Funcional Talento Humano ESE HUS

# PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

## ESE HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER VIGENCIA 2022

ENERO 2022

## CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN .....	3
2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ESE HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER .....	3
3. MARCO LEGAL .....	4
4. OBJETIVO GENERAL .....	4
4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
5. Componentes .....	5
6. METODOLOGÍA.....	5
6.1. Disposición de información: .....	5
6.2. Caracterización de la población:.....	5
6.2.1. Resultados de Mediciones adelantadas en los años 2021-2022. ....	7
6.2.1.1 Diagnóstico de la gestión estratégica del talento humano matriz de GETH. ....	7
6.2.1.2. Resultados Medición - Clima Organizacional 2021 .....	8
6.2.1.3. Medición Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión – FURAG .....	9
7. ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO .....	9
7.1. PLAN DE ACCIÓN MATRIZ ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO - GETH.....	10
7.2. PLAN ANUAL DE VACANTES Y PLAN DE PREVISION .....	11
7.3. PLAN DE BIENESTAR E INCENTIVOS.....	12
7.4. PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN.....	12
7.5. SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO .....	12
7.6. EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	12
7.7. MONITOREO Y SEGUIMEINTO SIGEP .....	15
8. SEGUIMIENTO .....	16
9. REGISTRO.....	16
CRONOGRAMA.....	16



## 1. INTRODUCCIÓN

La ESE Hospital Universitario de Santander, en su misión contempla la prestación de Servicios de Salud Integrales de mediana y alta complejidad en las modalidades ambulatoria e internación, brindando atención humanizada, segura y eficiente con tecnología adecuada, basada en criterios éticos, científicos con talento humano calificado; fortaleciendo la formación académica orientada a la investigación e innovación, enmarcados en valores de honestidad, responsabilidad y respeto, para satisfacer las necesidades del usuario, la familia y su entorno.

Para cumplir con este propósito es necesaria la adopción de un plan estratégico del talento humano, orientado a optimizar los procesos de planeación, ingreso, desarrollo y retiro del personal, así como la potencialización de sus capacidades y competencias, y contribuir a su desarrollo integral, logrando un buen clima laboral y eficiencia en los resultados de la Institución.

En este sentido, se elaboró el Plan Estratégico de Gestión de Talento Humano, como un instrumento de planeación que contiene las estrategias, objetivos, actividades, seguimiento y evaluación del programa de Bienestar Laboral e Incentivos, el Plan Institucional de Capacitación, el Plan Anual de Vacantes, el Plan de Previsión de Recursos Humanos, y el Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo; dirigidos a mejorar la calidad de vida, desarrollar competencias, mejorar la salud laboral, prevenir riesgos laborales y lograr una eficiente utilización y aprovechamiento de los recursos humanos en función de los objetivos institucionales y de las necesidades de desarrollo, crecimiento y mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios de la ESE Hospital Universitario de Santander.

El presente documento incluye el Plan Institucional de Capacitación, el Plan Anual de Vacantes, el Plan de Previsión de Recursos Humanos, el programa de Bienestar Laboral e Incentivos y el Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo.

## 2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ESE HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SANTANDER

### MISIÓN

Somos la E.S.E. Hospital Universitario de Santander, institución que presta Servicios de Salud Integrales de mediana y alta complejidad en las modalidades ambulatoria e internación, brindando atención humanizada, segura y eficiente con tecnología adecuada, basada en criterios éticos, científicos con talento humano calificado; fortaleciendo la formación académica orientada a la investigación e innovación, enmarcados en valores de honestidad, responsabilidad y respeto, para satisfacer las necesidades del usuario, la familia y su entorno..

### VISIÓN

Para el año 2022 la ESE Hospital Universitario de Santander será la institución pública líder en la prestación de Servicios de Salud de mediana y alta complejidad reconocida por su calidad, excelencia, competitividad, sostenibilidad financiera y formación del talento humano en salud, actuando con responsabilidad social, generando conocimiento e innovación, comprometidos con el medio ambiente y el mejoramiento continuo del estado de la salud de la población.

### VALORES DEL CODIGO DE INTEGRIDAD DEL A ESE HUS

HONESTIDAD  
RESPETO  
COMPROMISO  
DILIGENCIA  
JUSTICIA  
RESPONSABILIDAD  
SOLIDARIDAD



### 3. MARCO LEGAL

El Plan Estratégico de Gestión de Talento Humano de la ESE HUS, se ajusta a la normatividad que rige para las entidades estatales y se encuentra orientado por los principios rectores de la función pública.

- Constitución Política de Colombia.
- 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 734 de 2002. "Por la cual se expide el Código Único Disciplinario"
- Ley 872 de 2003. "Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios".
- Ley 909 de 2004. "Por el cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.
- 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 1474 de 2011. "Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública".
- Decreto 1083 de 2015. "Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública"
- ACUERDO No. CNSC - 20181000006176 DEL 10-10-2018, "Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de Carrera Administrativa y en Período de Prueba" Decreto 648 de 2017. "Por el cual se modifica y adiciona el Decreto 1083 de 2015, Reglamento 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"

### 4. OBJETIVO GENERAL

Planear, ejecutar y evaluar los procesos orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral de nuestro talento humano, buscando elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, y efectividad en la prestación de los servicios.

#### 4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fortalecer las habilidades y competencias, a través de actividades de capacitación, entrenamiento, inducción y reinducción, acordes con las necesidades identificadas en los diagnósticos realizados, para un óptimo rendimiento.
- Contribuir al desarrollo integral del servidor y mejorar la cultura organizacional a través del Plan de Bienestar e Incentivos.
- Fortalecer la cultura de la prevención y manejo de los riesgos en el entorno laboral, a través del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Potenciar el desarrollo del talento humano orientado a la cultura del servicio, de forma que se

incremente el nivel de confianza de los usuarios.

- Promover la cultura de autogestión, autocontrol y autoevaluación en busca de mejores prácticas de gestión pública.
- Simplificación de procesos y procedimientos en materia de administración de personal, a fin de hacer más eficiente la gestión.
- Adoptar mecanismos que optimicen la evaluación del desempeño laboral y de la gestión de los gerentes públicos, cumpliendo las disposiciones legales.
- Promover el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones  
- TIC para la optimización de los procesos y mejora del desempeño institucional.

## 5. Componentes

Los componentes que conforman el Plan Estratégico de Talento Humano son los siguientes:

- Provisión de Empleos
- Bienestar Social e Incentivos
- Seguridad y Salud en el Trabajo
- Capacitación

## 6. METODOLOGÍA

### 6.1. Disposición de información:

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 la ESE HUS, cuenta con la información actualizada, caracterización de los servidores y de los empleos, así como con los resultados obtenidos en las diferentes mediciones adelantadas en el año 2020-2021.

### 6.2. Caracterización de la población:

A través de la Matriz de Caracterización de la Población, se mantiene actualizada la información relacionada con: antigüedad, nivel educativo, edad, género, tipo de vinculación, experiencia laboral, entre otros, de los servidores de la ESE HUS, como el principal insumo para la administración del talento humano.

La caracterización de los empleos se visualiza a través de la planta de personal como se observa en la siguiente tabla:

DIRECTIVO	9
ASESOR	4
PROFESIONAL	31
TECNICO	1
TOTAL	45

La planta de empleos de la ESE Hospital Universitario de Santander, es de 45 empleos, los cuales se encuentran distribuidos en los siguientes niveles:



PERSONAL ADMINISTRATIVO				
CANTIDAD	CARGO	CODIGO	GRADO	OBSERVACION
<b>NIVEL DIRECTIVO</b>				
1	<b>Gerente ESE HUS Social del Estado</b>	085	02	Nombrado por periodo.
8	<b>Subgerentes</b>	090	01	
	Administrativo y Financiero			De Libre Nombramiento y Remoción
	Servicios de Enfermería			De Libre Nombramiento y Remoción
	Servicios Mujer y la Infancia			De Libre Nombramiento y Remoción
	Servicios Ambulatorios y Apoyo Terapéutico			De Libre Nombramiento y Remoción
	Medicas			De Libre Nombramiento y Remoción
	Servicios de Apoyo Diagnóstico			De Libre Nombramiento y Remoción
	Servicios Quirúrgicos			De Libre Nombramiento y Remoción
	Servicios Alto Costo			De Libre Nombramiento y Remoción
<b>NIVEL ASESOR</b>				
4	<b>Jefe de Oficina Asesora</b>	115	01	
	Jurídica			De Libre Nombramiento y Remoción
	Calidad			De Libre Nombramiento y Remoción
	Desarrollo Institucional			De Libre Nombramiento y Remoción
	Control Interno			Periodo Fijo

NIVEL PROFESIONAL				
CANTIDAD	CARGO	CODIGO	GRADO	OBSERVACION
4	<b>Profesional Especializado</b>	222	03	
	Unidad Funcional Recursos Físicos y Servicios Básicos			Carrera Administrativa
	Unidad Funcional Recursos Financieros			Carrera Administrativa
	Unidad Funcional Apoyo tecnológico y de información			Carrera Administrativa
	Unidad Funcional Talento Humano			Carrera Administrativa
3	<b>Profesional Universitario</b>	219	02	
	Contador			Carrera Administrativa
	Costos			Carrera Administrativa
	Interventoría administrativa			Carrera Administrativa
CANTIDAD	CARGO	CODIGO	GRADO	OBSERVACION
1	<b>Profesional Universitario área salud</b>	237	06	Carrera Administrativa
	Interventoría Médica			
1	<b>Profesional Universitario área salud</b>	237	04	Carrera Administrativa
	Enfermería			
1	<b>Profesional Universitario área salud</b>	237	01	Carrera Administrativa
	Nutrición y Dietética			
12	<b>Profesional Universitario</b>	219	01	<b>Carrera Administrativa</b>
	Control Interno			Carrera Administrativa
	Control Interno			Carrera Administrativa
	Farmacia			Carrera Administrativa
	Mantenimiento			Carrera Administrativa
	Servicios Básicos			Carrera Administrativa
	Apoyo Tecnológico y de Información			Carrera Administrativa
	Estadística			Carrera Administrativa
	Presupuesto			Carrera Administrativa

	Facturación			Carrera Administrativa
	Cartera			Carrera Administrativa
	SIAU			Carrera Administrativa
	Control Interno Disciplinario	219	01	De Libre Nombramiento y Remoción
1	Almacenista General	215	01	De Libre Nombramiento y Remoción
1	Tesorero General	201	01	De Libre Nombramiento y Remoción
<b>NIVEL TECNICO</b>				
	<b>Técnico Área Salud</b>			
1	Técnico (Soporte Red Informática)	314	01	Carrera Administrativa
38	<b>TOTAL PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>			

PERSONAL ASISTENCIAL				
CANTIDAD	CARGO	CODIGO	GRADO	OBSERVACION
<b>NIVEL PROFESIONAL</b>				
1	Profesional Especializado Área Salud	242	07	Carrera Administrativa
	Hemocentro			
1	Profesional Universitario área salud	237	05	Carrera Administrativa
	Laboratorio clínico			
5	<b>Médicos Especialistas</b>	213	08	<b>Carrera Administrativa</b>
	Cuidados Intensivos Adultos			Carrera Administrativa
	Cuidados Intensivos Pediátricas			Carrera Administrativa
CANTIDAD	CARGO	CODIGO	GRADO	OBSERVACION
	Cirujano Plástico			Carrera Administrativa
	Oncología			Carrera Administrativa
	Infectología			Carrera Administrativa
7	<b>TOTAL PERSONAL ASISTENCIAL</b>			
45	<b>TOTAL PERSONAL DE PLANTA DE LA E.S.E HUS</b>			

### 6.2.1. Resultados de Mediciones adelantadas en los años 2021-2022.

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

De acuerdo con el diligenciamiento del autodiagnóstico de las variables adelantado por la Unidad Funcional de Talento Humano, mediante la matriz GETH se da cumplimiento a los lineamientos de la política formulada por la Dirección de Empleo Público, donde se evidencia una calificación de 85.1 sobre 100, ubicándola en el nivel de madurez "CONSOLIDACIÓN".

Gráfico Calificación Total Política Estratégica del Talento Humano autodiagnóstico 2021



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, la cual presenta un comparativo de los diagnósticos presentados en los años 2018-2021.

Matriz Resultados Gestión Estratégica de Talento Humano

Rutas de creación de Valor	Puntaje de la Matriz 2018	Puntaje de la Matriz 2019	Puntaje de la Matriz 2020	Puntaje de la Matriz 2021
Ruta de la felicidad	45	61	76	87
Ruta del Crecimiento	53	64	70	85
Ruta del Servicio	60	64	73	77
Ruta de la Calidad	52	69	79	83
Ruta del análisis de datos	50	67	69	71

Teniendo en cuenta lo anterior el plan estratégico de talento humano debe enfocar acciones en la ruta de análisis de datos y del servicio.

Gráfico Calificación por componentes autodiagnóstico 2021

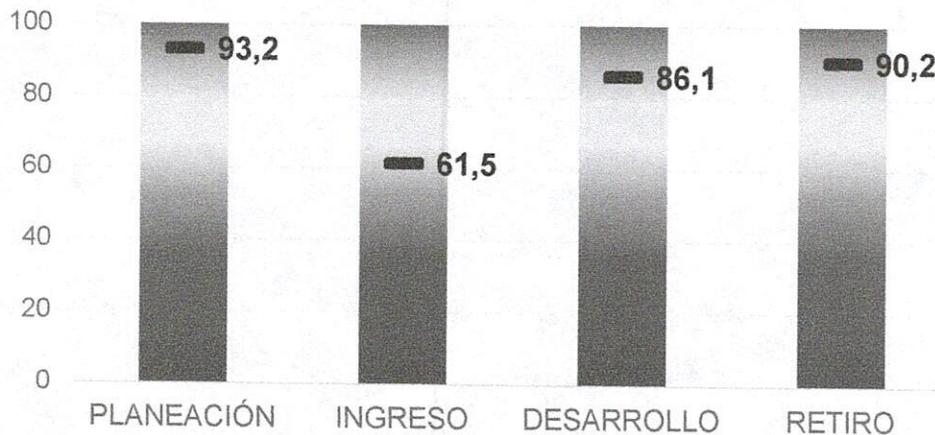
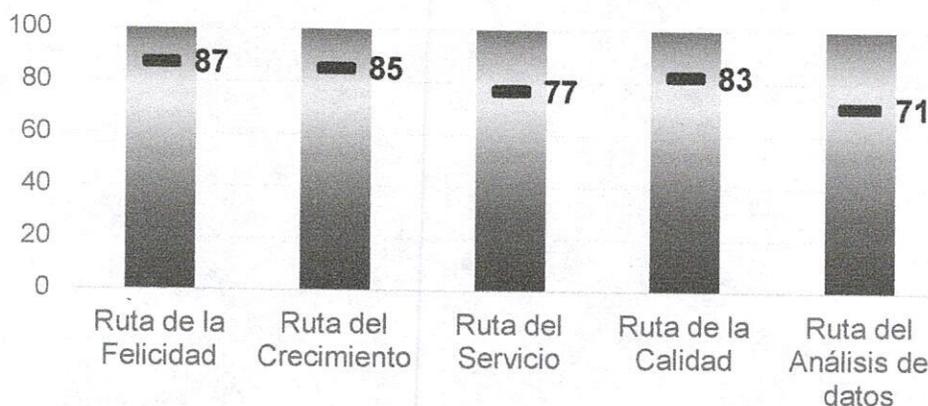


Gráfico Calificación por rutas de creación de valor autodiagnóstico 2021



### 6.2.1.2. Resultados Medición - Clima Organizacional 2021

Para la vigencia 2021 se realiza la aplicación de GTH-DTH-FO-04 "Encuesta de Clima Organizacional de la ESE HUS" al personal de planta de la ESE HUS a través de la Plataforma ALMERA.

Con el objetivo de dar cumplimiento al "Instructivo de Seguimiento para el Cumplimiento de los Estándares de Gerencia del Talento Humano del Manual de Acreditación Ambulatorio y

Hospitalario” GTH-PTH-IN-03, el cual hace parte de los requisitos habilitantes de contratación, se solicita a las empresas contratistas aplicar la encuesta de Clima Organizacional a sus colaboradores, sugiriendo el formato GTH-DTH-FO-04.

Para el año 2021 con un total de 2025 colaboradores, se contó con una participación de 1219 personas que equivale al 60% de la población.

De acuerdo al informe final de Clima Organizacional de la ESE HUS vigencia 2021, con los siguientes resultados obtenidos:

Clima Organizacional	Porcentaje de colaboradores que respondieron de forma positiva a la variable
Orientación Organizacional	88%
Administración del Talento Humano	92%
Comunicación e Integración	96%
Trabajo en Equipo	97%
Capacidad Profesional	95%
Ambiente Físico	85%
Estilo Dirección	96%
<b>Porcentaje Promedio</b>	<b>93%</b>

Como resultado final y promedio, se obtuvo un 93% en respuestas afirmativas de la “Encuesta de Clima Organizacional de la ESE HUS”, convirtiéndose en un indicador positivo y favorable para la Institución, que significa un clima laboral favorable percibido por nuestros colaboradores de la ESE Hospital Universitario de Santander.

Teniendo en cuenta el instructivo SEGUIMIENTO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS ESTÁNDARES DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO DEL MANUAL DE ACREDITACIÓN AMBULATORIO Y HOSPITALARIO, el cual hace parte integral de los contratos, de las 25 empresas contratista, 13 de ellas se articularon al programa de medición de Clima organizacional, donde participaron 1179 colaboradores.

### 6.2.1.3. Medición Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión – FURAG

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 FURAG II consolidó en un solo instrumento la evaluación de todas las dimensiones del Modelo, incluida la correspondiente a la Gestión Estratégica de Talento Humano.

Por ello, a continuación, se evidencia los resultados del autodiagnóstico mediante el FURAG II, así como las acciones con las cuales se fortalecerá y evaluará la gestión para el 2021.

### Índice detallado - política de gestión estratégica del talento humano

Índices detallados por política de gestión y desempeño institucional	Puntaje consultado	Valor máximo de referencia
GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO: Calidad de la planeación estratégica del Talento Humano	73,5	97,9
GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO: Desarrollo y bienestar del talento humano en la entidad	94,9	97,3
GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO: Desvinculación asistida y retención del conocimiento generado por el talento humano	84,4	84,4
GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO: Eficiencia y eficacia de la selección meritocrática del talento humano	75,4	99,0

## 7. ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO

La Planeación Estratégica de Talento Humano es una herramienta que permite a la ESE HUS identificar las necesidades de personal, por medio de la promoción, retención y desarrollo de los funcionarios. Esta gestión es un sistema integrado que busca la coherencia entre el desempeño de las personas y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Para esto dirige y adelanta la formulación, implementación y evaluación de los planes, programas, proyectos y/o estrategias institucionales que mejoran las competencias, el bienestar y la calidad de vida de sus empleados, garantizando ambientes seguros dentro de su entorno laboral, promoviendo el trabajo digno y el fortalecimiento de los mecanismos de articulación y control de los diferentes elementos del Sistema de Gestión.

Con base en lo anterior, el plan estratégico realiza sus acciones dirigidas al talento humano en tres fases o momentos fundamentales:

- Ingreso
  - Vinculación: Identificar las vacantes, los cargos a proveer y definir los perfiles requeridos para ocupar la planta de personal, se buscan los candidatos más idóneos para cubrir la vacante de un cargo; esto bajo las disposiciones legales impuestas por la Ley 909 de 2004, que establece las prácticas que deben seguir las entidades públicas para los procesos de selección.
  - Inducción: Una vez vinculados se realizan las labores de inducción, con el fin de garantizar la adaptabilidad, el conocimiento de las labores del cargo y de la cultura de la organización.
  - Evaluación: Se genera una evaluación del periodo de prueba a todos los funcionarios que se encuentren en esta situación.
- Permanencia
  - Formación y capacitación: son los procesos que se adelantan con el fin de mejorar el desempeño de los servidores y contextualizarlos en el marco estratégico de la entidad.
  - Evaluación de desempeño: busca identificar las fortalezas y debilidades con respecto a conocimientos, habilidades y actitudes del funcionario.

➤ Desvinculación  
Es el cierre del ciclo del funcionario dentro de la entidad, y se encarga de gestionar la desvinculación de los servidores, de acuerdo con el tipo de novedad. La ESE HUS, en pro de mantener una entidad con buenos niveles de productividad y un personal cuantitativo y cualitativo acorde a sus objetivos y metas institucionales, ha determinado la realización de un plan de gestión del recurso humano que responda en todo momento a las necesidades y actividades del personal, iniciando desde la vinculación de los servidores, la inducción, reinducción, capacitación, bienestar, seguridad y salud y todas aquellas actividades que influyen dentro de la cultura organizacional.

**7.1. PLAN DE ACCIÓN MATRIZ ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO - GETH**

Con base en el diagnóstico realizado en la matriz GETH, se formuló un plan de acción con el propósito de priorizar la gestión del Talento Humano en la ESE Hospital Universitario de Santander:

Ruta del servicio		Ruta de la calidad		Ruta del análisis de datos
Cultura basada en el servicio	Cultura que genera logro y bienestar	Hacer siempre las cosas bien	Cultura de la calidad y la integridad	Entendiendo personas a través del uso de los datos

- a) Nombre de la Ruta de Creación de Valor con menor puntaje: **Ruta del Análisis de Datos.**
- b) Sub rutas en las que se obtuvo puntajes más bajos:
  - Entendiendo personas a través del uso de los datos.
- c) De las variables encontradas, se identificaron aquellas en las que sería pertinente y viable iniciar mejoras en el mediano plazo y se establecieron alternativas de mejora, así:



Variables resultantes	Alternativas de mejora
Entendiendo personas a través del uso de los datos	Tramitar la nómina y llevar los registros estadísticos correspondientes.
	Tramitar las situaciones administrativas y llevar registros estadísticos de su incidencia.

Esta etapa consiste en la implementación del plan de acción para obtener un impacto en la GETH. El propósito será entonces adelantar todas las acciones propuestas que conduzcan al fortalecimiento de aquellos aspectos, en el ciclo del servidor público (ingreso, desarrollo y retiro), que resultaron con bajo puntaje en el diagnóstico, siempre con el objetivo de mejorar la GETH.

De esta manera, estarán articulados los instrumentos de la política: la Matriz GETH, como instrumento de diagnóstico; el formato Plan de Acción, como herramienta para priorizar y enfocar la gestión, y el FURAG como instrumento de evaluación de la eficacia de la política.

Esto incluye entre otros, los siguientes componentes:

- Plan Anual de Vacantes y Plan de Previsión de Recursos Humanos.
- Plan Institucional de Capacitación.
- Plan de Bienestar e Incentivos
- Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo
- Evaluación del desempeño laboral
- Monitoreo y Seguimiento SIGEP

## 7.2. PLAN ANUAL DE VACANTES Y PLAN DE PREVISION

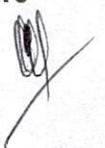
Es una herramienta que permite actualizar la información de los cargos vacantes en la ESE HUS, con el fin de programar la vacancia de forma que no se afecte el cumplimiento de las actividades y objetivos institucionales, o se generen recargas en el trabajo del personal que puedan afectar el clima laboral, el bienestar de los funcionarios o la calidad de los servicios prestados por la entidad.

A través del plan anual de vacantes se logra programar la provisión de los empleos de vacancia, el número de cargos que deben proveerse, garantizando el correcto funcionamiento. Esta información se actualizará y dará a conocer a la Gerencia y Subgerencia Administrativa y Financiera de manera mensual.

Con el fin de garantizar el principio de igualdad, transparencia, confiabilidad, mérito, legalidad se realiza la provisión transitoria de los empleos de carrera administrativa en vacancia definitiva o temporal mediante el derecho preferencial a encargo.

Los empleos de carrera administrativa se podrán proveer mediante encargo o nombramiento provisional. La provisión de estos empleos se regulará teniendo en cuenta la normatividad vigente. Los empleos de libre nombramiento y remoción, serán provistos por nombramiento ordinario, previo el cumplimiento de los requisitos exigidos para el desempeño del empleo y el procedimiento establecido en la ley 909 de 2004 y otras disposiciones.

A través del Plan de Previsión de Recursos Humanos se conocen las vacantes reales en Carrera Administrativa que tiene la entidad, con el fin de diseñar estrategias para la provisión del recurso humano de acuerdo a las necesidades de la planta de personal que se presenten, atendiendo las necesidades del servicio que demande la entidad.





### 7.3. PLAN DE BIENESTAR E INCENTIVOS

El Plan de Bienestar e Incentivos se estructura con el propósito de Generar acciones que procuren el mejoramiento de las condiciones personales, laborales, familiares y sociales del servidor, con el fin de motivar su desempeño eficaz dando lo mejor de sí mismo.

Se estructura bajo los lineamientos de la ley 909 de 2004, y el decreto 1083 de 2015. El Plan de Bienestar e Incentivos de la Entidad se formula anualmente tomando como insumo principal los resultados de las encuestas y diagnósticos de necesidades y expectativas de los servidores públicos; tiene como objetivo principal desarrollar estrategias tendientes a promover beneficios en la vida personal, familiar y laboral de los servidores públicos, bajo el entendido que el bienestar es un proceso continuo y articulado que permite optimizar recursos y desarrollar en los empleados procesos de crecimiento y desarrollo integral

### 7.4. PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN

El Plan de Institucional de Capacitación, para la vigencia 2022 constituye un instrumento que determina las prioridades de capacitación de los servidores de la ESE HUS.

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.

Por tal razón, el Plan de Institucional de Capacitación incluye a todos los servidores de la ESE HUS, agrupados de acuerdo a las áreas de actividad y con temas puntuales, algunos de ellos recogidos de la sugerencia de los propios colaboradores, identificados en las evaluaciones de Desempeño Laboral; autoevaluación de acreditación y auditorias.

### 7.5. SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

El Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST, tiene como propósito la estructuración de la acción conjunta entre la alta dirección y los funcionarios, en la aplicación de las medidas de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) a través del mejoramiento continuo de las condiciones y el medio ambiente laboral, y el control eficaz de los peligros y riesgos en el lugar de trabajo por medio de este documento que tiene como propósito involucrar a los funcionarios en un trabajo de equipo en pro de la seguridad y la salud de todos como parte de la cadena de valor de la entidad.

Este Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora, continua y que incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en el trabajo; para su efecto se debe abordar la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades laborales, la protección y promoción de la salud de los trabajadores, a través de la implementación de un método cuyos principios se basan en el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, verificar y Actuar) y que debe incluir la política, organización, planificación, aplicación, evaluación, auditoría y acciones de mejora, el desarrollo articulado de estos elementos, permitirá cumplir con los propósitos del SG-SST, este sistema el SG-SST, se caracteriza por su capacidad de adaptarse al propósito y características de la entidad, y se centra en la identificación y control de los peligros y riesgo asociados con su actividad siendo compatible con el SIG de la ESE HUS.

### 7.6. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Para efecto de la evaluación del desempeño laboral, mediante Resolución la ESE Hospital Universitario de Santander adoptó el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral diseñado por la CNSC. De igual forma, se conformó la comisión evaluadora para el desempeño laboral de los empleados de carrera y en periodo de prueba para el periodo y de Santander,



adoptó la Guía Metodológica para la Gestión del Rendimiento de los Gerentes Públicos – Acuerdos de Gestión, desarrollada por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP.

Se cuenta con Procedimiento para realizar la evaluación del desempeño laboral de empleados con derechos de carrera administrativa GTH-DTH-PR-14, el cual fue socializado a todo el personal y se evaluó la aplicación de una encuesta mediante la plataforma Almera.

El procedimiento de la Evaluación del Desempeño Laboral se estableció de la siguiente manera.

### **PREPARAR EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL**

Programar jornadas de capacitación a evaluados y evaluadores con el objetivo de socializar y/o actualizar la normatividad que emita la Comisión Nacional del Servicio Civil.

Solicitar mediante comunicación escrita a los responsables de la evaluación del desempeño laboral, realizar la concertación de compromisos funcionales y comportamentales.

### **CONCERTAR LOS COMPROMISOS FUNCIONALES Y COMPORTAMENTALES**

Recopilar y revisar la información institucional que permita establecer y concertar los compromisos funcionales. Fijar entre tres (03) y cinco (05) compromisos comportamentales comunes y por nivel jerárquico, para el período anual u ordinario y realiza la concertación de los compromisos funcionales los cuales no deberán ser superior a cinco (05) y en periodo de prueba máximo podrán ser tres (03). Los compromisos deberán ser concertados por el evaluador y el evaluado dentro de los quince (15) días hábiles siguientes al inicio del periodo de evaluación anual o de la posesión del servidor en periodo de prueba según corresponda para el período anual u ordinario comprendido entre el 1 de febrero y el 31 de enero del año siguiente.

Se debe remitir a la Unidad Funcional de Talento Humano, los formatos impresos y firmados para anexar a su historia laboral dos (02) hábiles siguientes al vencimiento de la concertación de compromisos.

### **COMUNICAR LA FIJACIÓN DE COMPROMISOS FUNCIONALES Y COMPORTAMENTALES**

Comunicar a la Unidad Funcional de Talento Humano, dos (02) hábiles siguientes al vencimiento de la concertación de compromisos, si fueron concertados los compromisos funcionales y comportamentales para el período anual u ordinario para cada uno de los evaluados a su cargo.

### **FIRMAR LOS FORMATOS DE LA EVALUACIÓN POR PARTE DE UN TESTIGO.**

Si existe renuencia por parte del evaluado para firmar los compromisos funcionales y comportamentales para el período anual u ordinario, se dejará constancia de la renuencia del evaluado para concertar los compromisos funcionales y comportamentales y se adelantará la firma de los formatos por parte de un empleado que desempeñe un empleo igual o superior al del evaluado, quien actuará como testigo, paso siguiente se comunicará al evaluado.

### **RECLAMAR ANTE LA COMISIÓN DE PERSONAL**

Si el evaluado está inconforme con los compromisos funcionales y comportamentales para el período anual u ordinario, dentro de los dos (02) días hábiles siguientes a la fijación de los compromisos, podrá interponer reclamación ante la Comisión de Personal.

### **RESPONDER LA RECLAMACIÓN E INFORMAR DE LOS AJUSTES A LOS COMPROMISOS FUNCIONALES Y COMPORTAMENTALES.**

Responder la reclamación de inconformidad frente a la fijación de los compromisos funcionales y comportamentales para el período anual u ordinario interpuesta por el evaluado, dentro de los diez (10) días hábiles siguientes. Si la reclamación interpuesta prospera el evaluador deberá ajustarlos.



### **FIRMAR LOS FORMATOS DE LA EVALUACIÓN POR PARTE DEL EVALUADO.**

Refrendar mediante la firma del evaluado en los campos establecidos, los compromisos funcionales y comportamentales para el período anual u ordinario.

### **REALIZAR EL SEGUIMIENTO**

El evaluador realizará seguimiento trimestral e informará al evaluado el resultado del seguimiento, destacando sus avances, aportes, aspectos de mejora o incumplimiento en los compromisos.

### **SOLICITAR EFECTUAR LA EVALUACIÓN PARCIAL DEL PRIMER SEMESTRE.**

Solicitar mediante comunicación escrita a los responsables de la evaluación del desempeño laboral, realizar la evaluación parcial del primer semestre, correspondiente al periodo entre el primer (1°) de febrero y el treinta y uno (31) de julio de cada año. Deberá producirse dentro de los quince (15) días hábiles siguientes a su vencimiento

### **COMUNICAR E INFORMAR LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL PRIMER SEMESTRE**

Comunicar el resultado al evaluado dentro de los dos (2) días hábiles siguientes de la emisión a la correspondiente calificación.

Así mismo, se debe remitir a la Unidad Funcional de Talento Humano, los formatos impresos y firmados para anexar a su historia laboral dos (02) hábiles siguientes al vencimiento de la evaluación parcial semestral.

### **SOLICITAR EFECTUAR LA EVALUACIÓN PARCIAL DEL SEGUNDO SEMESTRE.**

Solicitar mediante comunicación escrita a los responsables de la evaluación del desempeño laboral, realizar la evaluación parcial del segundo semestre, correspondiente al periodo entre el primer (1°) de agosto y el treinta y uno (31) de enero del año siguiente. Deberá producirse dentro de los quince (15) días hábiles siguientes a su vencimiento

### **CALIFICAR Y NOTIFICAR LA EVALUACIÓN DEL SEGUNDO SEMESTRE Y LA CONSOLIDACIÓN DE LA EVALUACIÓN ANUAL U ORDINARIA**

Realizar el seguimiento trimestral, registrar las evidencias, consolidar el resultado de la evaluación anual u ordinaria con la sumatoria de las dos calificaciones parciales semestrales o la totalidad de las evaluaciones parciales eventuales efectuadas de haberse efectuado, la calificación de las competencias comportamentales.

Con base en los resultados de la evaluación anual u ordinaria, se notifica el resultado al evaluado dentro de los dos (2) días siguientes de la emisión de la correspondiente calificación.

Así mismo, se debe remitir a la Unidad Funcional de Talento Humano, los formatos impresos y firmados para anexar a su historia laboral dos (02) hábiles siguientes al vencimiento de la evaluación anual u ordinaria.

Si hay conceso se debe continuar con la actividad No. 16. En caso contrario continuar con la actividad No. 13.

### **INTERPONER RECURSOS CONTRA LA CALIFICACIÓN DEFINITIVA**

Si el evaluado está inconforme con los resultados obtenidos en la evaluación anual u ordinaria, interpone recursos en los términos de los artículos 25,36 y 37 del Decreto Ley 760 de 2005 y en el trámite y decisión de los mismos se aplicará lo dispuesto en el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo –CPACA- o las disposiciones que lo modifiquen, aclaren o sustituyan.

### **INFORMAR LOS RECURSOS INTERPUESTOS**

Informar a la Unidad Funcional de Talento Humano los recursos interpuestos por los evaluados



contra la calificación anual u ordinaria.

### **RESOLVER Y NOTIFICAR LA RESPUESTA AL RECURSO INTERPUESTOS**

Resolver el recurso interpuesto contra la calificación anual u ordinaria obtenida y notificar el acto administrativo que resuelve dicho recurso interpuesto por el evaluado.

Si con la respuesta al recurso se modifica la calificación del período anual u ordinario, se deberán ajustar los formatos correspondientes y remitirlos a la Unidad Funcional de Talento Humano

### **REMITIR COPIA DE LOS FORMATOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL**

Remitir a la Unidad Funcional de Talento Humano mediante oficio, copia de los formatos de evaluación del desempeño laboral, donde se consolida la calificación definitiva del periodo anual u ordinario.

### **REALIZAR EL INFORME ANUAL CONSOLIDADO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL**

Con las calificaciones del periodo anual u ordinario en firme, se realiza el informe anual consolidado de la Evaluación del Desempeño Laboral.

Se consolidará un informe anual que contendrá los resultados de la EDL y la evaluación de los gerentes públicos, que servirá de insumo para la formulación de los planes de la siguiente vigencia.

### **ARCHIVAR EN LA HISTORIA LABORAL**

Archivo de las evaluaciones del desempeño laboral en la historia laboral del evaluado

## **7.7. MONITOREO Y SEGUIMIENTO SIGEP**

**Sistema de Información y Gestión del Empleo Público – SIGEP:** Es el sistema de información al servicio de la administración pública y de los ciudadanos. Contiene información de carácter institucional tanto nacional como territorial, relacionada con: tipo de entidad, sector al que pertenece, conformación, planta de personal, empleos que posee, manual de funciones, salarios, prestaciones, etc.; información con la cual se identifican las instituciones del Estado colombiano.

Igualmente, el Sistema contiene información sobre el talento humano al servicio de las organizaciones públicas, en cuanto a datos de las hojas de vida, declaración de bienes y rentas y sobre los procesos propios de las áreas encargadas de administrar al personal vinculado a éstas.

El SIGEP es a su vez, una herramienta de gestión para las instituciones públicas, al permitirles adelantar con base en la información del sistema y la viabilidad del mismo, procesos como la movilidad de personal, el Plan Institucional de Capacitación, evaluación del desempeño, programas de bienestar social e incentivos.

Las actividades a desarrollar son:

- Sensibilización. Mediante correos electrónicos informativos se busca sensibilizar a los empleados públicos sobre la importancia de reportar la información solicitada en SIGEP.
- Asesoría Se realizará de forma permanente para los módulos de: hojas de vida y bienes y rentas.
- Monitoreo y Seguimiento del SIGEP. Se realizará seguimiento de los módulos de hojas de vida y bienes y rentas.
- Suministrar a la Función Pública el Manual de Funciones, perfiles y número de cargos que conforman la planta de personal.
-

## 8. SEGUIMIENTO

El seguimiento a la ejecución del Plan Estratégico, se realizará a través de la evaluación de los indicadores de gestión definidos en cada uno de los planes que hacen parte integral del documento. Aunado a lo anterior, se elaborarán informes trimestrales, semestrales y/o anuales, que servirán de insumo para la toma de decisiones del área.

## 9. REGISTRO

Se llevará un registro de asistencia de cada una de las actividades desarrolladas y se dejarán los siguientes registros:

**Registro de asistencia:** Este registro debe ser diligenciado por todos los asistentes a las actividades y/o evidencia de reunión que permita llevar el índice de participación y cubrimiento de los planes.

### CRONOGRAMA

CRONOGRAMA ACTIVIDADES PLAN ESTRATEGICO DE TALENTO HUMANO 2022												
ACTIVIDAD	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Formulación del plan estratégico de recursos humanos												
Ejecución Plan de bienestar e incentivos.												
Ejecución Plan institucional de capacitación PIC.												
Ejecución Plan anual de vacantes y de previsión.												
Ejecución Plan de trabajo anual en seguridad y salud en el trabajo												
Monitoreo y seguimiento SIGEP												
Implementación de la EDL												
Seguimiento Plan estratégico de talento humano												