



# PLAN ESTÍMULOS E INCENTIVOS 2018

**LEOPOLDO ABDIEL GIRALDO VELÁSQUEZ**

Gerente ESE Metrosalud

**Dirección talento humano**

15/12/2017

Versión [01]



Alcaldía de Medellín

Código:	PL0221030618	<b>PLAN ESTÍMULOS E INCENTIVOS</b>	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	15/12/2017		
Página:	2 de 27		

## CONTENIDO

<b>PLATAFORMA ESTRATÉGICA Y CONTENIDO INSTITUCIONAL</b> .....	3
<b>POLÍTICAS RELACIONADAS</b> .....	3
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	5
<b>OBJETIVOS</b> .....	5
<b>MARCO NORMATIVO DEL PLAN</b> .....	6
<b>MARCO TEÓRICO DEL PLAN</b> .....	11
1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....	15
2. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA .....	15
<b>IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN</b> .....	25
<b>MODIFICACIÓN Y/O AJUSTES AL PLAN</b> .....	25
<b>DEFINICIONES O CONCEPTOS</b> .....	25
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	26

(\*) La estructura de un Plan Estratégico o Táctico, puede o no incluir líneas estratégicas. Algunos por el tema que manejan, incluyen las estrategias, los objetivos, para luego continuar con los programas y los proyectos.

Código:	PL0221030618	<b>PLAN ESTÍMULOS E INCENTIVOS</b>	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	15/12/2017		
Página:	3 de 27		

## PLATAFORMA ESTRATÉGICA Y CONTENIDO INSTITUCIONAL

Misión, Visión Ventaja competitiva, Promesa de valor, Objetivos corporativos, Competencias corporativas. Ver enlace  
<http://www.metrosalud.gov.co/metrosalud/institucional>

Principios y valores corporativos. Ver enlace:  
<http://www.metrosalud.gov.co/metrosalud/principios-y-valores>

Organigrama institucional. Ver enlace:  
<http://www.metrosalud.gov.co/metrosalud/organigrama>

Mapa de procesos. Ver enlace:  
<http://www.metrosalud.gov.co/metrosalud/estructura-de-procesos>

Deberes y Derechos de los usuarios. Ver enlace

## POLÍTICAS RELACIONADAS

### Política de Talento Humano

De acuerdo con la Resolución 763 de junio 26 de 2013 por medio de la cual se adopta las políticas institucionales de la ESE Metrosalud y dentro de ellas se definieron las políticas relacionadas con la Gestión de Talento Humano, una de ellas concerniente al tema de estímulos e Incentivos se cita a continuación:

“Metrosalud se compromete con la cualificación de su talento humano a través del desarrollo y evaluación de sus competencias y habilidades, soportadas en los valores corporativos en cada una de sus etapas dentro del proceso de Gestión de Talento Humano, desarrollando estrategias de seguridad, humanización, bienestar laboral y social, capacitación e incentivos que promuevan la gestión por competencias para fortalecer la cultura corporativa fundamentada en el reconocimiento, el autocuidado y el trabajo en equipo en cumplimiento con la Plataforma estratégica y la normatividad vigente.

Como se observa, la empresa ha definido las políticas de talento humano enfatizando el interés por el desarrollo integral de los servidores basados en la cualificación de los mismos por medio de programas de bienestar, capacitación e incentivos, lo cual se convierte en un marco de acción que incluye todas las iniciativas y propuestas que promuevan este propósito”.

**(\*) La estructura de un Plan Estratégico o Táctico, puede o no incluir líneas estratégicas. Algunos por el tema que manejan, incluyen las estrategias, los objetivos, para luego continuar con los programas y los proyectos.**

Código:	PL0221030618	<b>PLAN ESTÍMULOS E INCENTIVOS</b>	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	15/12/2017		
Página:	4 de 27		

Esta política enmarca así la actuación de la empresa en la materia. De otra parte, se cuenta con el Régimen de Administración de Personal, Acuerdo 271 de 2015, que en sus artículos 80, 81 y 82, contempla lo relativo al Plan de Bienestar Social Laboral e Incentivos.

### **Articulación del Plan con otros Planes a Nivel Interno y Externo a la Institución**

El marco de referencia para todos los planes de la empresa, es el Plan de Desarrollo 2012 – 2020, el cual fue ajustado en la presente vigencia, incluyendo una nueva línea, la número 5: “El talento Humano fuente del desarrollo” cuyo objetivo es: “Fortalecer las condiciones laborales y las competencias del talento humano, que contribuyan a una atención humanizada y a la satisfacción de necesidades y expectativas del servidor y su familia”. Esta nueva línea incluye tres programas que son: “Gestión del Talento Humano”; “Gestión de las relaciones sociales y humanas” y “Seguridad y salud en el trabajo”. En cada programa se desarrollarán diferentes proyectos. Para el caso del programa de “Gestión de las relaciones humanas y sociales” se tiene previstos cuatro proyectos, los cuales son:

- ✓ Gestión de las conductas y comportamientos de los servidores.
- ✓ Desarrollo Integral y calidad de vida de los servidores.
- ✓ Fortalecimiento de la Cultura organizacional.
- ✓ Humanización de los servicios de salud.

En el proyecto de Desarrollo Integral y Calidad de Vida de los servidores, se incluye la formulación, implementación y seguimiento al plan de Estímulos e incentivos, el cual se describe a continuación.

Emanado de anterior, el Plan de Acción de la Dirección de Talento Humano 2018 comprende las actividades a desarrollar en el período correspondiente en todos los ámbitos de la gestión humana, siendo uno de ellos el relativo a Estímulos e Incentivos, definido dentro de la actividad de “elaborar e implementar el proyecto de Desarrollo Integral y Calidad de Vida Laboral de los servidores” para los servidores públicos, con un indicador que señala el porcentaje de cumplimiento del plan de estímulos e incentivos.

Por otra parte, el Plan Anual de Bienestar Social Laboral e Incentivos 2018, aprobado por el Comité de Bienestar Social e Incentivos, comprende un aspecto que es el de estímulos e incentivos, que para el presente año la implementación y el seguimiento al plan de estímulos aprobado por la Junta Directiva, que responda tanto a la normatividad vigente como al interés de la ESE Metrosalud, de fortalecer las competencias y desempeño de los servidores de la entidad con un enfoque de desarrollo individual y organizacional, con calidad y excelencia.

**(\*) La estructura de un Plan Estratégico o Táctico, puede o no incluir líneas estratégicas. Algunos por el tema que manejan, incluyen las estrategias, los objetivos, para luego continuar con los programas y los proyectos.**

Código:	PL0221030618	<b>PLAN ESTÍMULOS E INCENTIVOS</b>	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	15/12/2017		
Página:	5 de 27		

## INTRODUCCIÓN

Atendiendo a la normatividad vigente en materia de Estímulos e Incentivos para los servidores públicos, la ESE Metrosalud formula a continuación el Plan Anual de Estímulos e Incentivos, por medio del cual se propone brindar un reconocimiento a los servidores públicos con mejores desempeños laborales e igualmente a exaltar a aquellos que han permanecido en la entidad por quinquenios a partir de 20 años o más, entregando un servicio a los usuarios con criterios de calidad, excelencia y humanización.

Para la formulación del Plan Anual de Estímulos e Incentivos se tendrán en cuenta los compromisos adquiridos por la entidad contemplados tanto en el Plan de Acción de la Dirección de Talento Humano del 2018, como en el Plan de Bienestar Social Laboral e Incentivos 2018, este aprobado por el Comité de Bienestar Social e Incentivos mediante acta No. 6 de 2017.

Igualmente se tomará como referencia el Plan de Estímulos e Incentivos presentado el año inmediatamente anterior, el cual fue formulado por un equipo interdisciplinario representativo de las áreas de la empresa afines al tema y la Comisión de Personal.

La formulación del Plan anual para la vigencia, será igualmente realizada por un equipo interdisciplinario y atenderá los lineamientos emanados y establecidos con antelación por el Comité de Bienestar Social e Incentivos de la entidad.

El contenido del texto comprende la relación de las alternativas que la empresa puede considerar en el momento de otorgar estímulos e incentivos para sus colaboradores, sus requisitos y criterios tanto para la selección como para el desempate.

## OBJETIVOS

### Objetivo General:

Implementar las estrategias de reconocimiento al desempeño con carácter de excelencia y altos parámetros en el ámbito laboral de los servidores de carrera administrativa y libre nombramiento y remoción, buscando incentivar el desarrollo personal y del trabajo en equipo; dando además cumplimiento a la normatividad vigente.

### Objetivos Específicos:

- ✓ Reconocer la excelencia en el desempeño, estimulando el compromiso de los empleados con el logro de las metas personales e institucionales, propiciando mayores niveles de desarrollo de las competencias.

**(\*) La estructura de un Plan Estratégico o Táctico, puede o no incluir líneas estratégicas. Algunos por el tema que manejan, incluyen las estrategias, los objetivos, para luego continuar con los programas y los proyectos.**

Código:	PL0221030618	<b>PLAN ESTÍMULOS E INCENTIVOS</b>	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	15/12/2017		
Página:	6 de 27		

- ✓ Dar a conocer el resultado de los logros alcanzados por los servidores de la entidad dentro de estándares de excelencia, competitividad y tiempo de servicio cumplido, para promover mejores niveles de desempeño y rendimiento.
- ✓ Fortalecer la cultura del reconocimiento, la solidaridad y el trabajo en equipo, contribuyendo al cumplimiento de la misión institucional.
- ✓ Propiciar condiciones en el ámbito laboral de estímulo, desarrollo y logro de objetivos de alto desempeño, contribuyendo con el desarrollo de las políticas institucionales de calidad y humanización.
- ✓ Contribuir al mejoramiento y calidad de vida tanto de los empleados como de su familia, elevando los niveles de satisfacción y motivación.

## MARCO NORMATIVO DEL PLAN

### Constitución Política de Colombia 1991

Como es sabido la Constitución Política es la norma de normas, ubicada en el más alto rango de la pirámide kelnesiana. En ella se establecen los derechos y obligaciones de los ciudadanos, la estructura y organización del Estado y bajo sus lineamientos se aprueban las demás normas que rigen en Colombia.

Así las cosas, en primera instancia es importante enmarcarnos en lo establecido en la Carta Política en cuanto al tema objeto de análisis.

De esta manera, encontramos el artículo 48, en el que se establece que "la Seguridad Social es un servicio público de carácter obligatorio que se prestará bajo la dirección, coordinación y control del Estado, en sujeción a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad.". Este artículo es importante por cuanto fija los lineamientos para el funcionamiento de una Entidad como la ESE Metrosalud que hace parte de las instituciones comprometidas con la prestación del servicio dentro del sistema de seguridad social en salud.

Continuando con el análisis en el artículo 51, se indica textualmente que "todos los colombianos tienen derecho a vivienda digna. El Estado fijará las condiciones necesarias para hacer efectivo este derecho y promoverá planes de vivienda de interés social, sistemas adecuados de financiación a largo plazo y formas asociativas de ejecución de estos programas de vivienda". Claramente este artículo es el punto de partida que nos permite incluir dentro de los planes de bienestar e incentivos de la Entidad, el préstamo de vivienda atendiendo lineamientos del orden constitucional.

**(\*) La estructura de un Plan Estratégico o Táctico, puede o no incluir líneas estratégicas. Algunos por el tema que manejan, incluyen las estrategias, los objetivos, para luego continuar con los programas y los proyectos.**

Código:	PL0221030618	<b>PLAN ESTÍMULOS E INCENTIVOS</b>	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	15/12/2017		
Página:	7 de 27		

Prosiguiendo con nuestro estudio normativo encontramos en la misma Carta Política el artículo 52, modificado por el artículo 1 del Acto Legislativo No. 2 de 2000, en el que se destaca que “el ejercicio del deporte, sus manifestaciones recreativas, competitivas y autóctonas tienen como función la formación integral de las personas, preservar y desarrollar una mejor salud en el ser humano”, aclarando además que “el deporte y la recreación, forman parte de la educación y constituyen gasto público social”. Esta normativa nos permite incluir actividades deportivas y recreativas en el Plan de Bienestar e Incentivos de la ESE Metrosalud.

Por su parte en el artículo 53 se prescribe que el estatuto del trabajo “debe tener en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad”, estos mismos principios fundamentales deben ser retomados por las Entidades Públicas al momento de idear y aprobar el plan de estímulos e incentivos correspondientes.

Finalmente, puede visualizarse en la Constitución Política el artículo 57 en el que se da vía libre a las Empresas para que instituyan los estímulos que incentiven a los trabajadores a alinearse con la misión de cada entidad y de esta manera garantizar también una excelente prestación de los servicios, indicando de manera textual que “La ley podrá establecer los estímulos y los medios para que los trabajadores participen en la gestión de las empresas”.

### **Leyes**

El tema de Estímulos e Incentivos no ha sido ajeno a la reglamentación a través de leyes que han agotado el trámite legislativo correspondiente, siendo finalmente sancionadas por el Gobierno Nacional, de ahí que sea importante enunciar las siguientes leyes dentro del análisis normativo que viene efectuándose en el presente acápite:

- **Ley 489 de 1998**, en especial lo establecido en el artículo 26, de conformidad con el cual “El Gobierno Nacional otorgará anualmente estímulos a los servidores públicos que se distingan por su eficiencia, creatividad y mérito en el ejercicio de sus funciones, de conformidad con la reglamentación que para tal efecto expida, con fundamento en la recomendación del Departamento Administrativo de la Función Pública y sin perjuicio de los estímulos previstos en otras disposiciones”.

**(\*) La estructura de un Plan Estratégico o Táctico, puede o no incluir líneas estratégicas. Algunos por el tema que manejan, incluyen las estrategias, los objetivos, para luego continuar con los programas y los proyectos.**

Código:	PL0221030618	<b>PLAN ESTÍMULOS E INCENTIVOS</b>	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	15/12/2017		
Página:	8 de 27		

- **Ley 734 de 2002**, en el artículo 33, numerales 3 y 4 dispone que es un derecho de los servidores públicos recibir capacitación para el mejor desempeño de sus funciones y participar en todos los programas de bienestar social que establezca el Estado, tales como los de vivienda, educación, recreación, cultura, deporte y vacacionales, así como disfrutar de estímulos e incentivos conforme a las disposiciones legales.
- **Ley 909 de 2004**, esta norma regula el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública y establece los ascensos laborales como incentivos, es así como consagra lo siguiente en cuanto al tema:

“**Artículo 24. Encargo.** Mientras se surte el proceso de selección para proveer empleos de carrera administrativa, y una vez convocado el respectivo concurso, los empleados de carrera tendrán derecho a ser encargados de tales empleos si acreditan los requisitos para su ejercicio, poseen las aptitudes y habilidades para su desempeño, no han sido sancionados disciplinariamente en el último año y su última evaluación del desempeño sea sobresaliente. El término de esta situación no podrá ser superior a seis (6) meses.

El encargo deberá recaer en un empleado que se encuentre desempeñando el empleo inmediatamente inferior que exista en la planta de personal de la entidad, siempre y cuando reúna las condiciones y requisitos previstos en la norma. De no acreditarlos, se deberá encargar al empleado que acreditándolos desempeñe el cargo inmediatamente inferior y así sucesivamente.

Los empleos de libre nombramiento y remoción en caso de vacancia temporal o definitiva podrán ser provistos a través del encargo de empleados de carrera o de libre nombramiento y remoción, que cumplan los requisitos y el perfil para su desempeño. En caso de vacancia definitiva el encargo será hasta por el término de tres (3) meses, vencidos los cuales el empleo deberá ser provisto en forma definitiva”.

“**Artículo 25 Provisión de los empleos por vacancia temporal.** Los empleos de carrera cuyos titulares se encuentren en situaciones administrativas que impliquen separación temporal de los mismos serán provistos en forma provisional solo por el tiempo que duren aquellas situaciones, cuando no fuere posible proveerlos mediante encargo con servidores públicos de carrera”

“**Artículo 26 Comisión para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción o de período.** Los empleados de carrera con evaluación del desempeño sobresaliente, tendrán derecho a que se les otorgue comisión hasta por el término de tres (3) años, en períodos continuos o discontinuos, pudiendo ser prorrogado por un término igual, para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción o por el término correspondiente cuando se  
**(\*) La estructura de un Plan Estratégico o Táctico, puede o no incluir líneas estratégicas. Algunos por el tema que manejan, incluyen las estrategias, los objetivos, para luego continuar con los programas y los proyectos.**

Código:	PL0221030618	<b>PLAN ESTÍMULOS E INCENTIVOS</b>	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	15/12/2017		
Página:	9 de 27		

trate de empleos de período, para los cuales hubieren sido nombrados o elegidos en la misma entidad a la cual se encuentran vinculados o en otra. En todo caso, la comisión o la suma de ellas no podrá ser superior a seis (6) años, so pena de ser desvinculado del cargo de carrera administrativa en forma automática (...)"

De otro lado la misma Ley 909 de 2004, en artículo 36 alude a la objetivo de la capacitación y formación de los empleados públicos y establece textualmente:

**“Artículo 36. Objetivos de la capacitación:**

- ✓ La capacitación y formación de los empleados está orientada al desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional, de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de los servicios.
- ✓ Dentro de la política que establezca el Departamento Administrativo de la Función Pública, las unidades de personal formularán los planes y programas de capacitación para lograr esos objetivos, en concordancia con las normas establecidas y teniendo en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño"
- ✓ Los programas de capacitación y formación de las entidades públicas territoriales podrán ser diseñados, homologados y evaluados por la ESAP, de acuerdo con la solicitud que formule la respectiva institución. Si no existiera la posibilidad de que las entidades o la ESAP puedan impartir la capacitación podrán realizarla entidades externas debidamente acreditadas por ésta.

**Parágrafo.** Con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales, las entidades deberán implementar programas de bienestar e incentivos, de acuerdo con las normas vigentes y las que desarrollen la presente Ley”.

**Decretos Reglamentarios**

Con el ánimo de complementar lo establecido en las leyes antes aludidas, y regular de una manera más específica y detallada el tema determinado, las autoridades competentes han emitido los decretos reglamentarios que se enuncian a continuación relacionada con bienestar e incentivos en las entidades públicas.

- ✓ **Decreto 3129 de 1968**, con esta norma se establece el régimen de bienestar social para el personal civil al servicio del Estado.

**(\*) La estructura de un Plan Estratégico o Táctico, puede o no incluir líneas estratégicas. Algunos por el tema que manejan, incluyen las estrategias, los objetivos, para luego continuar con los programas y los proyectos.**

Código:	PL0221030618	<b>PLAN ESTÍMULOS E INCENTIVOS</b>	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	15/12/2017		
Página:	10 de 27		

- ✓ **Decreto 671 de 1989**, a través de este se regula el sistema de distinción y estímulos para empleados públicos de la Rama Ejecutiva del Poder Público a nivel nacional
- ✓ **Decreto 1567 de 1998**, en el artículo 2 de este decreto se ordena la creación del sistemas de capacitación "definido como el conjunto coherente de políticas, planes, disposiciones legales, organismos, escuelas de capacitación, dependencias y recursos organizados con el propósito común de generar en las entidades y en los empleados del Estado una mayor capacidad de aprendizaje y de acción, en función de lograr la eficiencia y la eficacia de la administración, actuando para ello de manera coordinada y con unidad de criterios".

Igualmente en el artículo 13 "establece el sistema de estímulos, el cual estará conformado por el conjunto interrelacionado y coherente de políticas, planes, entidades, disposiciones legales y programas de bienestar e incentivos que interactúan con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción desarrollo y bienestar de los empleados del Estado en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales".

- ✓ **Decreto 1227 de 2005**. Reglamentó asuntos enunciados en la Ley 909 de 2004 y el Decreto 1567 de 1998 desarrollando de una manera más específica el tema de capacitación en sus artículos 65 y siguientes y sistema de estímulos en el artículo 69 y siguientes.
- ✓ **Decreto 2865 de 2013**, en esta norma se establece el 27 de junio como el Día del Servidor Público, con el fin de que las entidades destinen recursos para realizar actividades de capacitación y jornadas de reflexión institucional dirigidas a fortalecer el sentido de pertenencia, la eficiencia, la adecuada prestación del servicio, los valores y la ética del servicio en lo público y el buen gobierno. Además las entidades deberán adelantar actividades que exalten la labor del servidor público.
- ✓ **Decreto 1083 de 2015**, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en esta normatividad el título 10 se dedica a regular el sistema de estímulos e incentivos de una forma muy completa señalando los beneficiarios y demás asuntos que debe contener.
- ✓ **Decreto 894 de 2017**, por medio del cual se dictan normas en materia de empleo público con el fin de facilitar y asegurar la implementación y desarrollo normativo del Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y construcción de una paz estable y duradera, en el artículo 1 de esta norma establece que todos los servidores públicos independiente de su tipo de vinculación podrán acceder en igualdad de condiciones a la capacitación, al entrenamiento y a los programas de bienestar que adopte la entidad para garantizar la mayor calidad de los servicio públicos a su cargo, atendiendo las necesidades y presupuesto de la Entidad.

#### **Normas de la ESE Metrosalud**

**(\*) La estructura de un Plan Estratégico o Táctico, puede o no incluir líneas estratégicas. Algunos por el tema que manejan, incluyen las estrategias, los objetivos, para luego continuar con los programas y los proyectos.**

Código:	PL0221030618	<b>PLAN ESTÍMULOS E INCENTIVOS</b>	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	15/12/2017		
Página:	11 de 27		

- ✓ **Acuerdo 140 de 2007**, en este, la Junta Directiva de la ESE Metrosalud, adopta el Plan de Bienestar Social e Incentivos para los servidores públicos de la Empresa Social del Estado Metrosalud.
- ✓ **Acuerdo 188A de 2011**, por medio del cual se reglamenta el Programa de Vivienda de la ESE Metrosalud.
- ✓ **Acuerdo 216 de 2013**, la Junta Directiva de la ESE Metrosalud reglamenta el plan de capacitación para los funcionarios de la empresa y actualiza el Acuerdo 062 del 26 de julio de 2000.
- ✓ **Acuerdo 271 de 2015**, a través de esta norma se adopta el Régimen de Administración de Personal o Estatuto de Personal, en el cual se consagran temas relacionados con el bienestar de los servidores y la viabilidad de reconocer incentivos.
- ✓ **Acuerdo Laboral 2016-2017**. Suscrito el 30 de junio de 2016 entra las Organizaciones sindicales SINTRAOMMED, ASMETROSALUD, ANDEC, ASMEDAS y la ESE Metrosalud, en este se establecieron unos compromisos en relación con la capacitación y la ejecución de actividades de bienestar laboral.

## MARCO TEÓRICO DEL PLAN

El servidor público de la ESE Metrosalud, es un elemento de vital importancia en el logro de los objetivos institucionales, afirmando así, la existencia de una estrecha relación entre el desarrollo y satisfacción como empleado y la calidad de su contribución al crecimiento de empresa. De ello se deriva la necesidad de diseñar e implementar estrategias, que incentiven la aparición de desempeños laborales con carácter de excelencia, que aporten de manera expresa al mejoramiento Organizacional.

En tal sentido, surge el Sistema de Estímulos como posibilitador de bienestar social, trabajo eficiente, productividad y desarrollo personal, que recompensa el desempeño efectivo de sus servidores orientados a la prestación de servicios de salud humanos y con calidad.

¿Qué es entonces un estímulo y/o incentivo? El Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) en su texto: "*Sistema de Estímulos. Orientaciones Metodológicas 2012*", define que "*un incentivo es entendido, como todo estímulo expresamente planeado y adoptado formalmente por las entidades y consecuente con un comportamiento deseable previamente establecido y divulgado, que pretende aumentar la probabilidad de ocurrencia de dicho comportamiento en el desempeño de los servidores en su puesto de trabajo*".<sup>1</sup> (pág. 15)

*"Para que un estímulo (que se entiende como factor externo o interno capaz de provocar una reacción positiva o negativa en un organismo), se constituya en un incentivo, según el*

**(\*) La estructura de un Plan Estratégico o Táctico, puede o no incluir líneas estratégicas. Algunos por el tema que manejan, incluyen las estrategias, los objetivos, para luego continuar con los programas y los proyectos.**

Código:	PL0221030618	<b>PLAN ESTÍMULOS E INCENTIVOS</b>	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	15/12/2017		
Página:	12 de 27		

documento "Sistema de Estímulos Lineamientos de Política" (2007) del DAFP, este debe reunir, como mínimo, las siguientes características:

- Ser planeado por la entidad.
- Ser consecuente con un comportamiento determinado
- Satisfacer una necesidad particular del servidor público". (pág. 15)

<sup>1</sup> DAFP, Sistema de Estímulos. Orientaciones Metodológicas. Bogotá, 2012.

En el documento que se referencia, se incluyen ocho tipos de incentivos, los cuales son:

- ✓ **Reconocimientos:** Expresión de satisfacción del jefe, colegas o usuarios como consecuencia de una competencia, comportamiento o resultado determinado.
- ✓ **Recompensas:** Es un premio previsto con anterioridad por jefes y colaboradores por la exhibición de determinadas competencias, comportamientos o resultados.
- ✓ **Informales:** Espontáneos, no planeados previamente, pero posterior a una conducta positiva o resultado favorable.
- ✓ **Formales:** Estímulos institucionales planeados previamente, cumpliendo los requisitos para su otorgamiento.
- ✓ **Pecuniarios:** Son reconocimientos económicos que pueden ser hasta de 40 salarios mínimos mensuales legales vigentes, para el caso de los equipos de trabajo.
- ✓ **No pecuniarios:** Son reconocimientos no económicos que serán otorgados individualmente y consisten en diversos programas flexibles, dirigidos a reconocer desempeños excelentes individuales.
- ✓ **Intrínsecos:** Son personales (motivación primaria) y subjetivos, promoviendo el gusto por el grupo de trabajo y por su desempeño.
- ✓ **Extrínsecos:** Estímulos tomados del entorno para el servidor, otorgados como beneficios que la entidad otorga por el buen desempeño en el cargo garantizando sentirse a gusto en el sitio de trabajo.

Dentro de lo planteado por el DAFP, resulta importante tener presente la insistencia que dentro de la cultura organizacional de la entidad, esté contenido el componente de estímulos e incentivos, con el fin de propiciar la identificación del servidor con la misión institucional y aporte al desarrollo de la misma, complementario con el desarrollo de él como persona, como profesional y como ciudadano.

En este mismo sentido, coinciden con la literatura sobre el tema, en establecer una clara relación de interdependencia y consecuencias derivadas en proporción entre, motivación, satisfacción de necesidades, desarrollo integral de las personas, clima laboral y desempeño laboral de calidad y con carácter de excelencia.

Revisados estos elementos, el sistema de gestión de la compensación o de retribución monetaria y no monetaria, tiene en cuenta:

**(\*) La estructura de un Plan Estratégico o Táctico, puede o no incluir líneas estratégicas. Algunos por el tema que manejan, incluyen las estrategias, los objetivos, para luego continuar con los programas y los proyectos.**

Código:	PL0221030618	<b>PLAN ESTÍMULOS E INCENTIVOS</b>	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	15/12/2017		
Página:	13 de 27		

**Concepto de Incentivos:** *“Factores contextuales que se establecen con el fin de motivar a una persona”<sup>2</sup>*

**Concepto de Sistema de Estímulos:** *“...estará conformado por el conjunto interrelacionado y coherente de políticas, planes, entidades, disposiciones legales y programas de bienestar e incentivos que interactúan con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción, desarrollo y bienestar de los empleados del estado en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales”.* (Decreto 1567 de 1998 Art. 13°.)

El sistema de estímulos está integrado por los siguientes componentes:

**a. Políticas Públicas.** Las orientaciones y los propósitos del sistema de estímulos estarán definidos por las políticas de administración pública, de organización y gestión administrativa, de gestión del talento humano y en especial por las políticas de bienestar social a través de las cuales se garantizará el manejo integral de los procesos organizacionales y de la gestión humana.

**b. Planes.** La organización de las acciones y de los recursos para el desarrollo institucional de las entidades y para el manejo y la promoción del talento humano en función de un desempeño efectivo, estará consignada en sus respectivas programaciones y en éstas se incluirán, en forma articulada, los planes, programas y proyectos de capacitación, bienestar e incentivos con el fin de garantizar su efectivo cumplimiento.

**c. Disposiciones Legales.** Las leyes, los decretos y las disposiciones que regulan la organización y el funcionamiento de la administración pública y el sistema de administración de personal, en especial aquellas disposiciones que desarrollan el manejo del bienestar social y los programas de incentivos, constituirán el marco de actuación de las entidades en el diseño y la ejecución de programas de bienestar e incentivos para los empleados del Estado. Las normas sobre bienestar social e incentivos serán flexibles y adaptables y propenderán por la gestión autónoma y descentralizada de las entidades.

**d. Entidades.** El elemento dinamizador del sistema de estímulos será el conjunto de las entidades públicas. Estas actuarán según su competencia administrativa como:

- Directoras del sistema;
- Coordinadoras o proveedoras;
- Ejecutoras

Con base entonces en la aplicación de la normativa vigente, del diagnóstico institucional de clima y cultura de años anteriores, de resultados del plan institucional de capacitación y aplicabilidad del modelo propio de Evaluación del Desempeño Laboral (EDL) de la ESE Metrosalud, se posibilita entrar a definir el Sistema de Estímulos de la ESE Metrosalud, del cual

**(\*) La estructura de un Plan Estratégico o Táctico, puede o no incluir líneas estratégicas. Algunos por el tema que manejan, incluyen las estrategias, los objetivos, para luego continuar con los programas y los proyectos.**

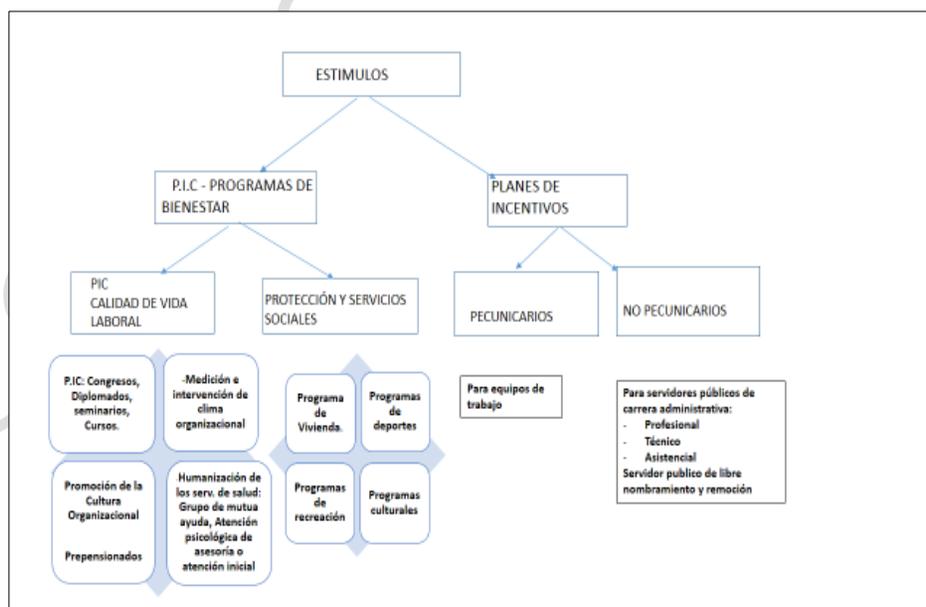
Código:	PL0221030618	<b>PLAN ESTÍMULOS E INCENTIVOS</b>	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	15/12/2017		
Página:	14 de 27		

hoy hacen parte los planes de formación y capacitación institucional (PIC), el plan de bienestar laboral y de incentivos, así:

- ✓ **Plan de formación y capacitación institucional (PIC):** Dirigido al desarrollo de habilidades, destrezas, valores y competencias que contribuyan al mejor cumplimiento de la misión institucional, mediante el incremento de la capacidad individual, del fortalecimiento de la ética del servicio público y del desarrollo personal integral.
- ✓ **Plan de bienestar social laboral:** Orientado a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia, permitir el aumento de los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, la identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora y garantizar su desarrollo integral.

Este plan de bienestar social comprende así mismo, dos grandes áreas, que son, Calidad de Vida Laboral y de Protección y Servicios Sociales. Dentro del componente de calidad de vida, se enfatiza en el otorgamiento de incentivos tanto pecuniarios como no pecuniarios, cuyo objetivo primordial está en favorecer la creación de un ambiente laboral propicio al interior de las entidades, así como reconocer el desempeño de los servidores públicos en niveles de excelencia y de los equipos de trabajo en los cuales aplica.

Es una de las estrategias organizacionales orientadas crear, mantener y mejorar condiciones, que favorezcan el desarrollo integral del servidor público de la ESE Metrosalud y con ello promueve la aparición de conductas donde este mismo servidor coloca a disposición de los usuarios de nuestra empresa su mejor y mayor capacidad de desempeño laboral.



(\*) La estructura de un Plan Estratégico o Táctico, puede o no incluir líneas estratégicas. Algunos por el tema que manejan, incluyen las estrategias, los objetivos, para luego continuar con los programas y los proyectos.

Código:	PL0221030618	<b>PLAN ESTÍMULOS E INCENTIVOS</b>	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	15/12/2017		
Página:	15 de 27		

**Fuente: Dirección de Talento Humano. 02/2017 (Ibhb)**

Es así como el sistema de estímulos, conforme a normatividad vigente, se dinamiza en las diferentes organizaciones del estado, en este caso en la ESE Metrosalud, a través del denominado programa de Bienestar social e incentivos. El mismo, está dirigido a servidores públicos de Libre nombramiento y remoción, carrera administrativa ubicados en empleos de los nivel jerárquico profesional, técnico y asistencial.

Servidores provisionales no se consideran normativamente beneficiarios del sistema de estímulos. Por política institucional, como decisión que apoya la gestión de empresa dado el alto número de servidores en provisionalidad existentes para esta anualidad, se incorpora el reconocimiento público en un acto central, de aquellos servidores provisionales que demuestren desempeños laborales con carácter de excelencia, evidenciados en el seguimiento a su plan de trabajo de la respectiva anualidad a reconocer.

## 1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

La necesidad de motivación y reconocimiento al personal está claramente identificado en las mediciones periódicas que realiza la entidad, tanto de clima laboral (cada dos años) como de satisfacción laboral del cliente interno (anual). Estas mediciones han sido insumo para la formulación tanto del Plan Estratégico de Talento Humano como el Plan de Bienestar Social Laboral e Incentivos (anual).

## 2. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

### Propuesta De Estímulos e Incentivos 2018

#### Tipo de Estímulo: Individual (No Pecuniario)

**Población objeto:** Para los servidores de carrera administrativa con Evaluación del Desempeño Laboral (EDL) sobresaliente por nivel jerárquico evaluados en el período 2017 así como para el servidor de Libre Nombramiento y Remoción por mayor puntaje en la Evaluación del Acuerdo de Gestión 2017.

#### Requisitos:

- Personal inscrito en carrera administrativa y de libre nombramiento y remoción.
- Servidores con Evaluación del Desempeño Laboral en anualidad ordinaria definitiva en nivel de Sobresaliente por nivel jerárquico. Una vez consolidadas la totalidad de las calificaciones de servicios correspondientes a la anualidad ordinaria en vigencia y se llegase a presentar ausencia de servidores públicos con calificación definitiva en el rango de sobresaliente para los niveles jerárquicos profesional, técnico y asistencial, se tomarán

**(\*) La estructura de un Plan Estratégico o Táctico, puede o no incluir líneas estratégicas. Algunos por el tema que manejan, incluyen las estrategias, los objetivos, para luego continuar con los programas y los proyectos.**

Código:	PL0221030618	<b>PLAN ESTÍMULOS E INCENTIVOS</b>	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	15/12/2017		
Página:	16 de 27		

como candidatos potenciales a ser reconocidos con incentivo individual por nivel jerárquico, aquellos cuya calificación definitiva se ubique entre 95- 100% rango destacado. A los mismos le aplican como criterio de clasificación y desempate los factores a definirse en este mismo capítulo para calificaciones en el rango de sobresaliente.

- Alto puntaje en la evaluación del Acuerdo de Gestión para servidores de Libre Nombramiento y Remoción.
- Puntaje calificación definitiva de la respectiva anualidad ordinaria a reconocer.
- Puntaje por capacitación recibida y certificada, capacitación brindada en la empresa o investigación realizada/publicada.
- No haber sido sancionado disciplinariamente en el último año.

De acuerdo con la normatividad vigente se incluye el reconocimiento a los servidores en provisionalidad, cuyo seguimiento del plan de trabajo se puntúe en el rango de sobresaliente, recibiendo los mismos reconocimientos descritos en este plan para los demás servidores objeto del mismo.

**Criterios de Selección:**

A continuación se presentan los criterios para que el Comité de Bienestar Social e Incentivos, seleccione a los mejores servidores por cada nivel jerárquico, estos se refieren a: la calificación de EDL en 100 puntos, las contribuciones extraordinarias que haya recibido en el proceso de evaluación, la permanencia en el servicio público por obtener evaluaciones que le permitieron continuar activo y la ausencia de sanciones disciplinarias en el último año. Cada uno de estos criterios tiene una valoración porcentual para poder elaborar un listado que facilite la selección con carácter de objetividad.

**Cuadro: Criterios de selección.**

Criterio	Porcentaje para el criterio	Rango	Porcentaje	Fuente de Datos
1. Calificación definitiva de la EDL en 100 puntos	70%	NA	NA	EDL
2. Número de contribuciones	10%	≥ 4	10%	EDL
		3	7%	

**(\*) La estructura de un Plan Estratégico o Táctico, puede o no incluir líneas estratégicas. Algunos por el tema que manejan, incluyen las estrategias, los objetivos, para luego continuar con los programas y los proyectos.**

Código:	PL0221030618	<b>PLAN ESTÍMULOS E INCENTIVOS</b>	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	15/12/2017		
Página:	17 de 27		

Criterio	Porcentaje para el criterio	Rango	Porcentaje	Fuente de Datos
		2	5%	
		1	3%	
3. Permanencia en el servicio público por evaluación del desempeño.	20%	1 a 7 años	10%	Nómina
		8 a 14 años	20%	
		15 a 21 años	30%	
		≥22 años	40%	
4. No haber sido sancionado disciplinariamente en el último año correspondiente.	NA	NA	NA	Oficina de Control Interno Disciplinario
	<b>100%</b>	---	---	---

**Criterios de desempate:**

El grupo de trabajo sólo definió un criterio de desempate que se refiere a la educación o capacitación recibida por el servidor/a, la cual debe encontrarse debidamente certificada en la Hoja de Vida del servidor que se custodia en el Archivo de Personal de la Entidad; se tendrán en cuenta los siguientes estudios: Pos grado a nivel de Maestría y Especialización, Pre grado, diplomado, congreso y seminario (mínimo de 8 horas) de los últimos tres años.

**Incentivos:**

Los servidores de carrera administrativa exaltados por el mejor desempeño en los diferentes niveles jerárquicos y el servidor de libre nombramiento y remoción, podrán optar por uno de los tres primeros incentivos descritos a continuación y, se harán acreedores a los restantes tres, para lo cual tendrán un (1) año para hacerlos efectivos. Los demás servidores nominados, pero no exaltados, recibirán los incentivos descritos en los numerales 4 al 6.

- ✓ Cupo para acceder al Programa de Vivienda previo cumplimiento de condiciones y términos definidos en la normativa institucional vigente (Acuerdo 188 A de 2011 art. 20).
- ✓ Cupo para cursos, congresos, seminarios o diplomados en el área de interés del servidor, pero de acuerdo con la razón de ser institucional, por Convenio Docencia Servicio o por

**(\*) La estructura de un Plan Estratégico o Táctico, puede o no incluir líneas estratégicas. Algunos por el tema que manejan, incluyen las estrategias, los objetivos, para luego continuar con los programas y los proyectos.**

Código:	PL0221030618	<b>PLAN ESTÍMULOS E INCENTIVOS</b>	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	15/12/2017		
Página:	18 de 27		

valor hasta por cinco (5) SMLMV correspondiente al valor 2018. Para realizar este estudio la empresa le reconocerá el tiempo.

- ✓ Paquete de Turismo a nivel nacional o internacional por valor hasta por cinco (5) SMLMV correspondiente al valor 2018.
- ✓ Un (1) día libre.
- ✓ Reconocimiento en acto público con entrega de una resolución y un pin institucional alusivo.
- ✓ Copia a la Hoja de Vida del servidor de dicho reconocimiento.

#### **Servidores que cumplen Quinquenios:**

##### **Requisitos:**

- ✓ Servidores vinculados en carrera administrativa, provisionalidad y libre nombramiento y remoción.
- ✓ Cumplir 20, 25, 30 y 35 años de servicio o más (Quinquenios) entre el 01/01/2018 y el 31/12/2018.
- ✓ No haber sido sancionado disciplinariamente en el último año.

##### **Incentivos:**

Los servidores que cumplan los requisitos descritos anteriormente, recibirán los siguientes incentivos:

- ✓ Un día libre.
- ✓ Reconocimiento en acto público con entrega de una resolución y un pin institucional.
- ✓ Copia a la Hoja de Vida del servidor de dicho reconocimiento.

#### **Reconocimiento Público: EVENTO “DÍA DEL SERVIDOR DE LA SALUD”**

Consistirá en un evento masivo, público en un teatro o auditorio de la ciudad con capacidad para 800 personas o más, en el cual se programará un acto académico, un acto cultural y el acto central con la entrega de reconocimientos e incentivos a los servidores exaltados.

#### **OTROS ESTIMULOS PROPUESTOS:**

##### **1º. Creación de la Categoría: “Atención Humanizada en Salud”**

##### **Población Objeto:**

**(\*) La estructura de un Plan Estratégico o Táctico, puede o no incluir líneas estratégicas. Algunos por el tema que manejan, incluyen las estrategias, los objetivos, para luego continuar con los programas y los proyectos.**

Código:	PL0221030618	<b>PLAN ESTÍMULOS E INCENTIVOS</b>	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	15/12/2017		
Página:	19 de 27		

Esta categoría aplica a servidores de carrera administrativa ubicados en la prestación clínica de servicios de salud, en empleos de los niveles jerárquicos profesional, técnico y asistencial que ocupen los siguientes empleos:

- Profesional:
  - ✓ Profesional Universitario (Coordinador Centro de salud)
  - ✓ Médico especialista
  - ✓ Médico general
  - ✓ Odontólogo
  - ✓ Profesional universitario área de la salud (Bacteriólogo, Nutricionista)
  - ✓ Profesional Universitario (Psicólogo, Trabajador social)
  - ✓ Enfermera
- Técnico:
  - ✓ Técnico área de la salud (Rayos X, Regente de Farmacia)
- Asistencial:
  - ✓ Auxiliar área de la salud (Enfermería, Laboratorio, Farmacia, Odontología e higienista)

De estos tres (3) niveles de empleos, será seleccionado un (1) solo servidor público en la categoría de "Atención Humanizada en Salud".

**Requisitos para aplicar al incentivo individual no pecuniario en la categoría "Atención Humanizada en salud":**

- ✓ Ser servidor de carrera administrativa ubicado en uno de los empleos ya anotados. El desempeño laboral de la respectiva anualidad a incentivar, se realiza en una UPSS.
- ✓ Calificación definitiva de la anualidad ordinaria a reconocer en rango sobresaliente
- ✓ No haber sido sancionado disciplinariamente en el último año
- ✓ Consolidadas la totalidad de las calificaciones de servicios correspondientes a la anualidad ordinaria en vigencia que le aplican a esta categoría de incentivo, de llegarse a presentar ausencia de servidores públicos en carrera administrativa con calificación definitiva en el rango de sobresaliente, se tomarán como candidatos potenciales a ser reconocidos con incentivo individual, aquellos cuya calificación definitiva se ubique entre 95- 100% rango destacado. A los mismos le aplican como criterio de clasificación y desempate los factores definidos para desempate el rango sobresaliente.

**Razones que apoyan la creación de la categoría II – "Atención Humanizada en Salud"**

Entre las razones que documentan la creación de la categoría "Atención Humanizada en salud" se esgrimen:

**(\*) La estructura de un Plan Estratégico o Táctico, puede o no incluir líneas estratégicas. Algunos por el tema que manejan, incluyen las estrategias, los objetivos, para luego continuar con los programas y los proyectos.**

Código:	PL0221030618	<b>PLAN ESTÍMULOS E INCENTIVOS</b>	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	15/12/2017		
Página:	20 de 27		

- ✓ Exaltación de la misión organizacional: Al promover esta categoría se resalta el motivo, el propósito, la razón de ser de la empresa, ejemplificado en el desempeño laboral de aquellos servidores que se ubican en la prestación "directa de los servicios de salud"
- ✓ El número de servidores ubicados en la prestación "directa" del servicio de salud: A 25 de enero de 2016, la planta de empleos de la empresa mostraba un total de 790 servidores públicos en carrera administrativa, ubicándose en la prestación "directa" de servicios de salud aproximadamente 602 personas, lo que indica que alrededor de un 76% de servidores aplica en esta condición. Es la población mayoritaria de servidores de carrera y por tanto con mayor representatividad.

Para igual fecha en el año 2017, la planta de empleos contaba con 768 servidores públicos inscritos en carrera administrativa, manteniéndose la cifra del 76% de estos servidores en la prestación directa de servicios de salud. Con esta condición se ratifica la representatividad de este grupo en el escenario institucional. (Fuente base de datos sede. Administración salarios. Dirección Talento Humano 02/2016 LBHB)

- ✓ Se asegura la articulación del componente motivacional ligado a la EDL de servidores públicos ubicados en la prestación del servicio: El plan de incentivos es un estímulo condicionado que promueve la aparición de conductas laborales con altos estándares de desempeño, que al ubicarlo en servidores dedicados a la prestación directa de servicios de salud, está promoviendo una mayor calidad en la prestación de los servicios de salud que se ofertan a la comunidad.
- ✓ Es factor retributivo de un área de desempeño con alto stress laboral: La literatura científica ha documentado ampliamente como el personal dedicado a brindar servicios de salud se enfrenta frecuentemente con situaciones que les desbordan su capacidad resolutoria, es un trabajo que suele ser extenuante física y emocionalmente, ya que el profesional de la salud se ofrece en múltiples ocasiones como instrumento de salud, en un contexto de desafío de vida o muerte. En la actualidad esta temática es importante ya que afecta el bienestar del servidor público dedicado a la prestación de servicios de salud y por consiguiente puede afectar la calidad y tratamiento que le proporciona a sus pacientes y, por último, puede tener una influencia favorable en el clima organizacional donde se desenvuelve en su trabajo.
- ✓ Promedios de Calificación definitiva de Servidores ubicados en la prestación de servicios de salud: A lo largo de los cinco (5) años de implementación del Modelo propio de EDL se ha evidenciado en el análisis de resultados consolidados, un mejor promedio de calificación para servidores públicos con predominio de labores administrativas. En la anualidad donde se han obtenido mayor número de servidores con calificación sobresaliente en la prestación del servicio, se ha identificado una clara relación con acciones de tipo grupal que lograron un beneficio colectivo para toda la UPSS, como premios o certificaciones que ameritaron el concurso de todos.  
De establecerse una categoría distintiva para este grupo de servidores, posibilitaría una mayor oportunidad de reconocimiento.

**(\*) La estructura de un Plan Estratégico o Táctico, puede o no incluir líneas estratégicas. Algunos por el tema que manejan, incluyen las estrategias, los objetivos, para luego continuar con los programas y los proyectos.**

Código:	PL0221030618	<b>PLAN ESTÍMULOS E INCENTIVOS</b>	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	15/12/2017		
Página:	21 de 27		

**Criterios de Selección:**

Criterio	Porcentaje para el criterio	Rango	Porcentaje	Fuente de Datos
1. Calificación definitiva de la EDL entre 95 y 100 puntos	30%	99 y 100	30%	EDL
		98 y 97	15%	
		96 y 95	7,5%	
2. Calidad de la contribución	10%	Relacionada	30%	EDL
		Medianamente relacionada	22,5%	
		Poco relacionada	15%	
		No relacionada	7,5%	
3. Tiempo de servicio (años cumplidos)	20%	Según tabla de valoración que asigna mayor puntaje a mayor número de años de servicio	Hasta 20%	EDL
3. Mantenimiento en el rango de 95 a 100 puntos en la EDL en los últimos 3 años (promedio)	20%	99 y 100	30%	EDL
		98 y 97	15%	
		96 y 95	7,5%	
4. Valoración de los 5 correctos de la Humanización*	20%	5	20%	Participación Social
		4	15%	
		3	10%	
		2	5%	

(\*) La estructura de un Plan Estratégico o Tático, puede o no incluir líneas estratégicas. Algunos por el tema que manejan, incluyen las estrategias, los objetivos, para luego continuar con los programas y los proyectos.

Código:	PL0221030618	<b>PLAN ESTÍMULOS E INCENTIVOS</b>	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	15/12/2017		
Página:	22 de 27		

Critero	Porcentaje para el criterio	Rango	Porcentaje	Fuente de Datos
		1	0	
5. No haber sido sancionado disciplinariamente en el último año correspondiente.	0	NA	NA	Oficina de Control Interno Disciplinario
	<b>100%</b>			

\* Para la valoración de los cinco (5) correctos de humanización se tiene previsto la participación de la respectiva liga de usuarios de la UPSS donde se encuentran ubicados los nominados al reconocimiento. Esta condición se coordina en logística con el proceso de Gestión de la participación social.

#### Criterios de Desempate:

- ✓ Promedio de las calificaciones de la dos competencias relacionadas (Comunicación y Orientación al Usuario), en los últimos tres años, se aplican valores igual que en el cuarto criterio de selección.
- ✓ Número de años de servicio, a mayor número mayor consideración.
- ✓ Número de reconocimientos recibidos por parte de los usuarios en el buzón de Escucha Activa en el último año.

#### Valoración de los Cinco Correctos de Humanización:

Ítems	1	2	3	4	5
1. El servidor/a saluda y se presenta a los usuarios siempre mirando a los ojos.					
2. El servidor/a llama al paciente por su nombre con respeto y cortesía.					
3. El servidor/a brinda confianza y calidez en todo contacto con los usuarios.					
4. El servidor/a emplea un lenguaje claro que ofrezca no sólo información sino seguridad y tranquilidad a los usuarios.					
5. El servidor/a le ofrece al usuario la posibilidad de un nuevo encuentro para brindarle más ayuda.					

(\*) La estructura de un Plan Estratégico o Táctico, puede o no incluir líneas estratégicas. Algunos por el tema que manejan, incluyen las estrategias, los objetivos, para luego continuar con los programas y los proyectos.

Código:	PL0221030618	<b>PLAN ESTÍMULOS E INCENTIVOS</b>	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	15/12/2017		
Página:	23 de 27		

## 2º. Creación del estímulo para disminución de accidentes de trabajo y ausentismo.

### PROPUESTA DE ESTIMULOS E INCENTIVOS PARA APOYAR INTERVENCIÓN INTEGRAL EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

**¿QUE?** Incentivar el compromiso de los funcionarios en la gestión del autocuidado y el conocimiento de empresa.

**¿QUIEN?** Grupo de Unidades Hospitalarias y Centros de Salud.

**¿COMO?** Se otorgaran puntajes teniendo en cuenta los siguientes ítems:

- ✓ Disminución de la accidentalidad basada en estadísticas mensuales del 2018, otorga **40 puntos**.
- ✓ Actualización plan de emergencias basado en los cronogramas de la oficina SST, otorga **10 puntos**.
- ✓ Número de funcionarios que realizan la reinducción virtual en el tiempo establecido estadísticas brindados por capacitación, otorga **10 puntos**.
- ✓ Reporte de ausentismo en los tres primeros días del mes de acuerdo a lo reportado a oficina de SST, otorga **10 puntos**.
- ✓ Gestión de las medidas preventivas y correctivas que resultan de inspecciones de seguridad y accidentes de trabajo seguimientos realizados a las acciones por SST, otorga **30 puntos**.

**¿CUANDO?** Se realizará una campaña de expectativa y difusión en enero de 2018 y la evaluación se realizará entre febrero y noviembre de 2018.

**INCENTIVO:** a La UH que obtenga el mejor puntaje y el centro de salud que obtenga el mejor puntaje se les otorgará un incentivo para todos los servidores, la propuesta es una salida de integración de un día y que la prestación de los servicios en esa UH y centro de salud en ese día de integración sea realizada con el apoyo de las demás UH y centros de salud, para esto se buscarán recursos propios y apoyo de ARL Positiva.

#### POBLACIÓN OBJETIVO

El otorgamiento de los estímulos e incentivos que se definan para la anualidad, se hará para el personal vinculado por carrera administrativa cuya evaluación de desempeño laboral ordinaria y definitiva en 2017 haya alcanzado el nivel sobresaliente y cumpla con los demás criterios establecidos en este plan, además se seleccionará uno por cada nivel jerárquico (profesional, técnico y asistencial) para la entrega de los incentivos que son opcionales, así como los contemplados para todos los sobresalientes.

**(\*) La estructura de un Plan Estratégico o Táctico, puede o no incluir líneas estratégicas. Algunos por el tema que manejan, incluyen las estrategias, los objetivos, para luego continuar con los programas y los proyectos.**

Código:	PL0221030618	<b>PLAN ESTÍMULOS E INCENTIVOS</b>	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	15/12/2017		
Página:	24 de 27		

En el histórico que se ha establecido en la ESE Metrosalud con la aplicación del Modelo Propio de Evaluación del Desempeño Laboral, se puede prever hasta un máximo del 14% de los servidores en carrera se califican en el nivel de sobresaliente. Pero siempre y en todo momento, ligada esta condición a reconocimiento de puntos adicionales por informe de evaluación de la gestión institucional emitida por la Oficina de Control Interno y evaluación de la ESE Metrosalud. En ausencia de este reconocimiento, el máximo porcentaje de servidores de carrera sobresalientes se ubica en el 4%, lo que equivale a 30 personas aproximadamente para la anualidad ordinaria de 2016, teniendo en cuenta que al momento del cierre de esta misma anualidad, se cuenta 768 servidores públicos en carrera administrativa.

De otro lado, para la misma fecha señalada antes, el total de servidores de libre nombramiento y remoción son 18 para el año 2017, de quien se elegirá quien alcance el mayor puntaje en el Acuerdo de Gestión evaluado para el período 2017. De haber empate se elegirá aplicando los criterios de desempate.

El personal de carrera administrativa, provisionalidad y libre nombramiento y remoción que cumplan con el criterio de tiempo de servicio por quinquenios (20 o más años de servicios continuos en 2018), recibirán los incentivos definidos en este plan, siempre que cumplan los demás requisitos establecidos.

#### **Tipo de Estímulo: Grupal (Pecuniario)**

Respecto de la modalidad de incentivo pecuniario para equipos de trabajo, en la empresa se requiere que se formalice por medio de acto administrativo, la tendencia que considera los equipos de trabajo como equivalentes a las unidades administrativas, así como la forma de evaluación, la periodicidad de la misma y los niveles de excelencia, para así considerar esta categoría dentro de futuros planes.

#### **PRESUPUESTO CALCULADO**

En la vigencia actual el Plan de Estímulos e Incentivos cuenta con un presupuesto calculado de **\$80.000.000.00**, el cual incluye tanto el valor de los incentivos para los servidores con mejores desempeños por nivel, correspondiente a los resultados de la Evaluación del Desempeño Laboral 2017, los servidores que cumplen quinquenios en 2018 y la realización del Evento denominado "Día del Servidor de la Salud" según Acuerdo 140 de 2007 emitido por la Junta Directiva de la ESE Metrosalud que determina efectuar un evento público de reconocimiento a los servidores públicos para el otorgamiento de los respectivos incentivos (art. 21).

**(\*) La estructura de un Plan Estratégico o Táctico, puede o no incluir líneas estratégicas. Algunos por el tema que manejan, incluyen las estrategias, los objetivos, para luego continuar con los programas y los proyectos.**

Código:	PL0221030618	<b>PLAN ESTÍMULOS E INCENTIVOS</b>	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	15/12/2017		
Página:	25 de 27		

## IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

### Aprobación

Presentación y aprobación del Plan de Incentivos 2018 el 13 de diciembre de 2017 por la Junta Directiva de la ESE Metrosalud.

### Divulgación

El plan de incentivos, se encuentra publicado en la página web de la entidad y en la intranet, para conocimiento de los servidores de la entidad, y demás entes de control.

### Seguimiento a la ejecución

El seguimiento al plan de incentivos, se realiza a través de la ejecución del plan de acción de la unidad administrativa de talento humano para la presente vigencia, la cual se realiza cada bimestre.

## MODIFICACIÓN Y/O AJUSTES AL PLAN

- ✓ El ajuste al plan de incentivos podrá realizarse por diferentes motivos:
- ✓ Recursos financieros asignados para el desarrollo del plan.
- ✓ Por un nuevo direccionamiento estratégico de la entidad,
- ✓ Por una directriz gerencial
- ✓ Por un cambio en la norma.

## DEFINICIONES O CONCEPTOS

- ✓ **Los programas de bienestar social e incentivos.** El sistema de estímulos a los empleados del Estado expresará en programas de bienestar social e incentivos. Dichos programas serán diseñados por cada entidad armonizando las políticas generales y las necesidades particulares e institucionales. (Decreto 1567 de 1998 Art. 16).
- ✓ **Programa de Bienestar Social:** "...Los programas de bienestar social deben organizarse a partir de las iniciativas de los servidores públicos como procesos permanentes

**(\*) La estructura de un Plan Estratégico o Táctico, puede o no incluir líneas estratégicas. Algunos por el tema que manejan, incluyen las estrategias, los objetivos, para luego continuar con los programas y los proyectos.**

Código:	PL0221030618	<b>PLAN ESTÍMULOS E INCENTIVOS</b>	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	15/12/2017		
Página:	26 de 27		

orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así mismo deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora". (Decreto 1567 de 1998 Art. 20)

- ✓ **Programas de incentivos:** "...como componentes tangibles del sistema de estímulos, deberán orientarse a:
  - Crear condiciones favorables al desarrollo del trabajo para que el desempeño laboral cumpla con los objetivos previstos.
  - Reconocer o premiar los resultados del desempeño en niveles de excelencia.
  - Los programas de incentivos dirigidos a crear condiciones favorables al buen desempeño se desarrollarán a través de proyectos de calidad de vida laboral, y los programas de incentivos que buscan reconocer el desempeño en niveles de excelencia se estructurarán a través de planes de incentivos". (Decreto 1567 de 1998 Art. 26).
  
- ✓ **Proyectos de Calidad de Vida Laboral:** "Los programas de incentivos que se desarrollen mediante proyectos de calidad de vida laboral tendrá como beneficiarios a todos los empleados de la entidad. Estos proyectos serán diseñados a partir de diagnósticos específicos, utilizando para ello metodología que las ciencias sociales y administrativas desarrollen. Las entidades, de acuerdo con sus políticas de gestión, podrán adaptar a sus particulares requerimientos proyectos de calidad de vida laboral orientados a lograr el buen desempeño. Para ello contarán con la orientación y asesoría del Departamento Administrativo de la Función Pública". (Decreto 1567 de 1998 Art. 27).
  
- ✓ **Planes de Incentivos:** "Los planes de incentivos para los empleados se orientarán a reconocer los desempeños individuales del mejor empleado de la calidad y de cada uno de los niveles jerárquicos que la conforman, así como el de los equipos de trabajo que alcancen niveles de excelencia". (Decreto 1567 de 1998 Art. 29).
  
- ✓ **Tipos de Planes:** "Para reconocer el desempeño en niveles de excelencia podrán organizarse planes de incentivos pecuniarios y planes de incentivos no pecuniarios. Tendrá derecho a incentivos pecuniarios y no pecuniarios todos los empleados de carrera, así como los de libre nombramiento y remoción de los niveles profesional; técnico, administrativo y operativo". (Decreto 1567/98 Art. 30).

## BIBLIOGRAFÍA

- ✓ AMAYA GALEANO, Miguel. Administración de Salarios e Incentivos. Escuela Colombiana de Ingeniería. Bogotá, 2003.
- ✓ CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 909 de 2004.
- ✓ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. McGraw-Hill, 2002.

**(\*) La estructura de un Plan Estratégico o Táctico, puede o no incluir líneas estratégicas. Algunos por el tema que manejan, incluyen las estrategias, los objetivos, para luego continuar con los programas y los proyectos.**

Código:	PL0221030618	<b>PLAN ESTÍMULOS E INCENTIVOS</b>	
Versión:	01		
Vigente a partir de:	15/12/2017		
Página:	27 de 27		

- ✓ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Decreto No. 1567 de 1998 y Decreto 2865 de 2013.
- ✓ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Bienestar Social Laboral, 2007.
- ✓ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Sistema de Estímulos. Orientaciones Metodológicas, 2012.
- ✓ ESE METROSALUD. Página web: [ww.metrosalud.gov.co](http://ww.metrosalud.gov.co), en intranet.
- ✓ ESE METROSALUD. Acuerdo 140 de 2007.
- ✓ ESE METROSALUD. Acuerdo 271 de 2015.
- ✓ ESE METROSALUD. Acuerdo 188 A de 2011.
- ✓ ESE Metrosalud. Plan de Acción Dirección de Talento Humano, 2018.
- ✓ ESE METROSALUD. Plan de Bienestar Social Laboral e Incentivos 2018.
- ✓ ESE METROSALUD. Relatorías del grupo de trabajo de estímulos e incentivos 2017.
- ✓ REPÚBLICA DE COLOMBIA. Constitución Política 1991. Decreto No. 1227 de 2005. Decreto No. 1567 de 1998 y Decreto No. 1572 de 1998.

**ELABORADO POR:**

Adriana María Córdoba Isaza	Directora de talento humano
Sandra Rocío Báez Ortega	Profesional universitario
Lucy Bernarda Hernández Barvo	Profesional universitaria gestión del desempeño laboral
Gloria Patricia Cadavid Molina	Representante comisión de personal
Lina marcela Isaza Marín	Abogada talento humano

**(\*) La estructura de un Plan Estratégico o Táctico, puede o no incluir líneas estratégicas. Algunos por el tema que manejan, incluyen las estrategias, los objetivos, para luego continuar con los programas y los proyectos.**