


Código:	PV01 FR 12	INFORME DE EVALUACIÓN (Preliminar – Definitivo)	
Versión:	02		
Vigente a partir de:	27/10/2020		
Página:	1 de 10		

PRELIMINAR	<input checked="" type="checkbox"/>	DEFINITIVO	<input type="checkbox"/>
Elemento Organizacional Evaluado:	Gestión Talento Humano - Suficiencia de talento humano en la ESE Metrosalud		
Unidad Administrativa	Dirección de Talento Humano		
Líder del elemento organizacional evaluado:	Martha Cecilia Zuluaga Escobar - Directora Operativa Talento Humano		
Equipo evaluador	Héctor Vallejo Velásquez		
Fechas de realización de la evaluación:	01 de abril a 07 de mayo de 2025		
Fechas de presentación del informe:	30 de abril de 2025		

1. Evaluación:


Suficiencia de talento humano en la ESE Metrosalud

1.1. Objetivo de la evaluación:

Evaluar la conformidad, conveniencia y adecuación del procedimiento de planeación del talento humano de la ESE Metrosalud, en relación con la capacidad institucional para garantizar la suficiencia del recurso humano y responder a las necesidades asistenciales, las variaciones operativas de los servicios y los lineamientos del proceso de Gestión del Talento Humano.

1.2. Objetivos Específicos:

- 1.2.1. Verificar la conveniencia del procedimiento de planeación del talento humano, evaluando su alineación con el direccionamiento estratégico y los requerimientos de operación de los procesos.
- 1.2.2. Evaluar la eficacia de los mecanismos establecidos para identificar y anticipar las necesidades de talento humano, incluyendo criterios de suficiencia.
- 1.2.3. Analizar la pertinencia de las acciones ejecutadas para el cubrimiento de las vacantes y la gestión de contingencias, identificando posibles brechas que afecten la continuidad y calidad del servicio.

Código:	PV01 FR 12	INFORME DE EVALUACIÓN (Preliminar – Definitivo)	
Versión:	02		
Vigente a partir de:	27/10/2020		
Página:	2 de 10		

1.2.4. Emitir hallazgos, conclusiones y recomendaciones de mejora, orientadas a fortalecer el sistema de planeación del talento humano y su capacidad para responder eficazmente a las necesidades institucionales.

1.3. Alcance de la evaluación:

La auditoría comprendió el análisis del Procedimiento de Planeación del Talento Humano, dentro del marco del Proceso de Gestión del Talento Humano de la ESE Metrosalud, evaluando su diseño, implementación y resultados durante la vigencia 2024, en concordancia con los estándares de calidad en salud y las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna.

1.4. Limitaciones:

No se presentaron limitaciones.

1.5. Instrumentos aplicados:

- Entrevistas a la líder del proceso y su equipo de trabajo relacionado con la unidad auditable.
- Listas de verificación de los aspectos auditables
- Matriz de verificación de controles de los riesgos asociados a los procesos auditados (unidad auditable).


1.6. Muestra:

No aplica muestreo para esta evaluación

1.7. Contexto (Opcional): información relevante o estratégica de la unidad auditable.

2. Resultados de la evaluación:

2.1. Aspectos a destacar:

Código:	PV01 FR 12	INFORME DE EVALUACIÓN (Preliminar – Definitivo)	
Versión:	02		
Vigente a partir de:	27/10/2020		
Página:	3 de 10		

La disponibilidad de los auditados para brindar la información requerida y ajustar el cronograma propuesto

Se destaca dentro de la auditoría la adaptabilidad y la forma competente y diligente con la que la líder ha asumido el cargo, muestra un gran despliegue para el cubrimiento del máximo de actividades y funciones.

2.2. Riesgos de la unidad auditable:

A la fecha de elaboración del presente informe, no se encuentra documentado en el módulo correspondiente del Sistema de Gestión Integrado (SGI) Almera el mapa de riesgos del proceso de Gestión del Talento Humano correspondiente al ciclo de riesgos 2024–2025.


Ante la ausencia de riesgos documentados para el proceso Gestión del Talento Humano correspondientes al ciclo 2024–2025, se esclareció con la Jefe de la Oficina Asesora de Planeación y Desarrollo Organizacional que el proceso cuenta con un mapa de riesgos correspondiente al ciclo 2021–2022, el cual se encuentra disponible en el SGI Almera, en el grupo de trabajo de riesgos, enlace:

<https://sgi.almeraim.com/sgi/seguimiento/?nosgim&c=sgimetrosalud>

Para el mencionado ciclo 2021–2022, el mapa de riesgos del proceso de Gestión del Talento Humano contempla un total de siete (7) riesgos, dentro de los cuales se identifica el riesgo directamente relacionado con la unidad auditable, descrito como: *“Posibilidad de afectación económica y reputacional por insuficiencia de personal para cumplir con las obligaciones de la empresa”*.

para este riesgo se identificaron como causa raíz las siguientes (transcripción textual):

- No hay estudios en términos de demanda, capacidad, riesgos y necesidad de Talento Humano”
- SP, VS: Contratos de venta de servicios, no se relaciona con el TH y las necesidades para su ejecución, su ubicación, no se analiza. CA: se provee acorde con la planta definida, desde TH no se tiene un control.
- No se tiene una política de reemplazo de novedades. NO se tiene un control actualmente y no hay capacidad para implementarlo
- Ausentismo laboral
- Falta de recursos económicos. desde TH no se tiene un control.


Código:	PV01 FR 12	INFORME DE EVALUACIÓN (Preliminar – Definitivo)	
Versión:	02		
Vigente a partir de:	27/10/2020		
Página:	4 de 10		

- Deficiencias en las competencias del personal.

Este riesgo presentó un nivel de riesgo inherente alto y un nivel de riesgo residual moderado, y contó con dos controles establecidos.

Para este mapa de riesgos, se implementó un plan de tratamiento que incluyó un total de siete (7) actividades dentro de las cuales no se identifica alguna que tenga relación con el riesgo “*insuficiencia de personal para cumplir con las obligaciones de la empresa*”,

RIESGOS DE LA UNIDAD AUDITABLE	ESTADO DE LOS RIESGOS
<p>Posibilidad de afectación económica y reputacional...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reprocesos • Sanciones por actuaciones de los servidores • Eventos Adversos • Sobrecostos en la operación • Sobrecarga laboral • Insatisfacción cliente interno • Incumplimiento de los objetivos de los procesos y de la empresa • Incumplimiento normativo • Incumplimiento de metas de contratación. • Insatisfacción de los usuarios. <p>Por insuficiencia de personal para cumplir con las obligaciones de la empresa.</p>	<p>Para su mitigación fueron definidos dos controles:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Medición de cargas laborales e implementación del estudio técnico, acorde con los resultados obtenidos.</i> <p>Control definido como detectivo, para el cual no se generaron actividades específicas en el Plan de Tratamiento de Riesgos correspondiente. El estudio técnico al que hacía referencia este control corresponde al estudio de rediseño institucional realizado por la firma Estrategias Diligentes S.A.S. en 2022, el cual, según la metodología descrita, incluyó la medición de carga laboral aplicada al personal con funciones administrativas en los niveles jerárquicos profesional, técnico y asistencial.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. <i>Implementación del programa de ausentismo laboral, con seguimientos a través de mesas laborales trimestrales.</i> <p>Control definido como correctivo, para el cual no se generaron actividades en el Plan de Tratamiento de Riesgos, dado que la actividad asociada fue incorporada en el Plan de Acción institucional, el cual contempla seguimiento con periodicidad trimestral.</p>

Código:	PV01 FR 12	INFORME DE EVALUACIÓN (Preliminar – Definitivo)	
Versión:	02		
Vigente a partir de:	27/10/2020		
Página:	5 de 10		


	Considerando las causas raíz registradas en el mapa de riesgos, los dos controles implementados resultarían insuficientes para el abordaje de las causas identificadas.
--	---

2.2.1. Otros Riesgos identificados:

De acuerdo con el alcance de la evaluación no se identifican otros riesgos.

2.3. Oportunidades de Mejora

<p>Oportunidad de Mejora 1:</p> <p>Incumplimiento del Procedimiento PA02 PR 19 en la identificación y validación de necesidades de talento humano – Vigencia 2024</p>
<p>Condición:</p> <p>Durante la verificación de adherencia al Procedimiento PA02 PR 19 Planeación del Talento Humano, versión 04 del 31/01/2024, se evidenció que para la vigencia 2024 no se ejecutaron actividades críticas contempladas en dicho procedimiento relacionadas con la identificación, análisis, validación y consolidación de las necesidades de talento humano. No se presentaron las matrices de necesidades de personal asistencial y administrativo por sede, servicio o unidad administrativa, ni los informes correspondientes. Asimismo, no se encontró evidencia documental (actas o comunicaciones) que respalde la validación de dichas necesidades con los responsables de las sedes.</p> <p>Criterio:</p> <p>El procedimiento PA02 PR 19 Planeación del Talento Humano, versión 04 del 31/01/2024 establece realizar de manera anual el análisis técnico de necesidades de personal asistencial y administrativo, así como validar y consolidar los requerimientos en conjunto</p>

Código:	PV01 FR 12	INFORME DE EVALUACIÓN (Preliminar – Definitivo)	
Versión:	02		
Vigente a partir de:	27/10/2020		
Página:	6 de 10		

con los responsables de las sedes, como parte fundamental del ciclo de planeación estratégica del talento humano.

El *Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)*, en su *Dimensión de Gestión Estratégica del Talento Humano*, establece la obligación de determinar y revisar periódicamente los requerimientos de personal, con base en análisis técnico, normativo y operativo.

Causa:

Falencias en la ejecución coordinada del procedimiento por parte de las áreas responsables y debilidades en el seguimiento interno al cumplimiento de los entregables establecidos en el procedimiento vigente.

Consecuencia:

La no ejecución de estas actividades limita la capacidad de la organización para proyectar adecuadamente los requerimientos de personal, lo que puede generar insuficiencias o sobreasignación de recurso humano para cada sede o unidad administrativa, afectando la calidad del servicio y dificultando la toma de decisiones informadas en materia de gestión del talento humano.

Oportunidad de Mejora 2:


El proceso de Gestión del Talento Humano no cuenta con un mapa de riesgos actualizado para el ciclo 2024–2025

Condición:

Se evidenció que el proceso de Gestión del Talento Humano no dispone de un mapa de riesgos actualizado para el ciclo de gestión 2024–2025. El documento más reciente corresponde al periodo 2021–2022, sin que exista evidencia documental (acta o informe) que soporte su revisión o ajuste posterior.

Criterio:

La *Política de Gestión del Riesgo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)* establece que cada proceso debe identificar, valorar, tratar y actualizar periódicamente sus riesgos, garantizando su alineación con los objetivos institucionales. Adicionalmente, la *Norma ISO 31000:2018*, en sus numerales 6.4 y 6.5, señala que la gestión del riesgo debe ser un proceso continuo y dinámico, y debe mantenerse actualizada frente a los cambios en el entorno interno y externo de la organización.

Código:	PV01 FR 12	INFORME DE EVALUACIÓN (Preliminar – Definitivo)	
Versión:	02		
Vigente a partir de:	27/10/2020		
Página:	7 de 10		

Causa:

Debilidades en la coordinación efectiva entre el líder del proceso y la oficina asesora de planeación y desarrollo organizacional.


Consecuencia:

La omisión en la actualización del mapa de riesgos limita la capacidad del proceso de anticipar, mitigar o responder adecuadamente a eventos que puedan afectar la gestión del talento humano, tales como insuficiencia de personal, rotación crítica de personal, incumplimientos normativos, o pérdida de competencias clave. Esto compromete el principio de mejora continua, expone a la entidad a posibles impactos operativos y reputacionales, y debilita la gestión preventiva institucional.

2.4. Recomendaciones o acciones propuestas:

Se recomienda revisar y ajustar el procedimiento PA02 PR 19 "Planeación del Talento Humano", con el fin de incorporar explícitamente su alineamiento con el direccionamiento estratégico institucional. Para ello, se sugiere incluir, en la fase inicial del procedimiento, una etapa de análisis estratégico que permita identificar brechas entre las capacidades actuales del talento humano y las requeridas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Asimismo, se propone articular este procedimiento con los instrumentos de planeación vigentes, como el Plan de Previsión del Recurso Humano contemplado en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), con el propósito de fortalecer la coherencia y efectividad de la gestión del talento humano en la entidad.

Se recomienda incorporar en el procedimiento PA02 PR 19 un mecanismo formal de evaluación periódica de la eficacia de las acciones de planeación del talento humano, que incluya indicadores de cumplimiento, impacto y oportunidad en la cobertura de necesidades de personal tanto asistencial como administrativo. Esta evaluación debería integrarse al sistema de gestión de calidad de la entidad y retroalimentar los procesos de mejora continua, permitiendo identificar desviaciones, ajustar metodologías y asegurar que las decisiones adoptadas realmente contribuyan a garantizar la suficiencia y disponibilidad del recurso humano frente a los requerimientos operativos y estratégicos de la ESE.

Código:	PV01 FR 12	INFORME DE EVALUACIÓN (Preliminar – Definitivo)	
Versión:	02		
Vigente a partir de:	27/10/2020		
Página:	8 de 10		


Se recomienda reactivar de manera inmediata el ciclo de identificación y validación de necesidades de talento humano conforme lo establece el procedimiento PA02 PR 19, asegurando la elaboración y consolidación de matrices técnicas por sede, servicio y unidad administrativa. Para ello, se debe definir un cronograma detallado con responsables y entregables, establecer mecanismos de seguimiento periódico que permitan verificar su cumplimiento, y generar alertas tempranas ante posibles desviaciones. Asimismo, se sugiere fortalecer las capacidades del equipo mediante jornadas de capacitación sobre análisis técnico de necesidades, normatividad aplicable (como la Resolución 3100 de 2019 y la guía del DAFF), y la correcta aplicación del procedimiento institucional, con el fin de mejorar la articulación entre los responsables y garantizar decisiones informadas en materia de planeación del talento humano.

Se recomienda actualizar de forma prioritaria el mapa de riesgos del proceso de Gestión del Talento Humano, mediante una articulación efectiva entre el líder del proceso y la Oficina Asesora de Planeación, incorporando los cambios del entorno interno y externo pertinentes al ciclo 2024–2025. Esta actualización debe estar acompañada de la implementación de revisiones periódicas, preferiblemente semestrales, que aseguren su vigencia y pertinencia, así como de la integración de los riesgos identificados con las acciones del plan operativo del proceso. Adicionalmente, se sugiere desarrollar una jornada de capacitación sobre gestión de riesgos con base en la Norma ISO 31000:2018 y los lineamientos del MIPG, con el propósito de fortalecer las competencias institucionales en gestión preventiva, promover la mejora continua y reducir la exposición a eventos que puedan afectar la operación y los resultados del proceso.

3. Conclusión:

El procedimiento PA02 PR 19 "Planeación del Talento Humano" cumple con los requisitos formales de conformidad establecidos por el Sistema de Gestión de la Calidad, evidenciando coherencia con las normas internas y externas aplicables a la gestión del talento humano en entidades del sector salud. En términos de adecuación, el procedimiento define una secuencia lógica de actividades y responsables que permite planificar y proyectar las necesidades de personal de manera ordenada y trazable.

En cuanto a la conveniencia del procedimiento PA02 PR 19 "Planeación del Talento Humano", se identifica que el enfoque operativo del procedimiento no contempla de forma explícita la alineación con el direccionamiento estratégico institucional (misión, visión, objetivos estratégicos y metas del Plan de Desarrollo Institucional), lo que podría

Código:	PV01 FR 12	INFORME DE EVALUACIÓN (Preliminar – Definitivo)	
Versión:	02		
Vigente a partir de:	27/10/2020		
Página:	9 de 10		

limitar su efectividad como herramienta de anticipación y toma de decisiones estratégicas.

Se evidenció un incumplimiento del procedimiento PA02 PR 19 para la vigencia 2024, relacionado con la identificación, análisis y validación de las necesidades de talento humano desde las áreas responsables. Esta situación compromete la proyección efectiva de personal y podría traducirse en asignaciones inadecuadas en las sedes que podrían afectar la operación y la calidad del servicio.

Se evidenció que desde la Dirección de Talento Humano se ejecutan las acciones pertinentes para el cubrimiento de vacantes y la atención de contingencias, lo cual contribuye a la continuidad de los servicios y a una respuesta efectiva ante necesidades de recurso humano, pese a que dichas acciones no dependen exclusivamente de esta área.


4. Observaciones del Auditado:

5. Pronunciamiento del auditor:

6. Aprobación del informe:

Nombre completo y cargo del auditor líder	Héctor Vallejo Velásquez - Profesional Especializado Auditor Procesos De Salud Control Interno
Fecha de elaboración del informe	05 de mayo de 2025

Nombre completo y cargo del Jefe de C.I.	Gloria Patricia Isaza Orduz - Jefe Oficina de Control Interno y Evaluación
--	--

Código:	PV01 FR 12	INFORME DE EVALUACIÓN (Preliminar – Definitivo)	
Versión:	02		
Vigente a partir de:	27/10/2020		
Página:	10 de 10		

Fecha de aprobación del informe	05 de mayo de 2025
---------------------------------	--------------------

Copias informe: