Comité Técnico de Apoyo al Proceso de Reorganización y Modernización Administrativa

Septiembre 06 de 2024



AGENDA

1. Bienvenida
2. Socialización Resolución conformación del Comité Técnico
3. Presentación equipo de trabajo – Quality Consultoría y Capacitación
4. Antecedentes normativos de los procesos de Reorganización y Modernización Administrativa
5. Beneficios del proceso de Reorganización y Modernización Administrativa
6. Plan de Trabajo y Metodología a utilizar
7. Metodología para la recolección de información – Cargas Laborales
8. Sesión de Retroalimentación



1

BIENVENIDA



"Todo está cambiando continuamente y no hay en realidad nada que permanezca igual en dos momentos distintos.
Ni en el mundo externo ni en nosotros mismos hay nada que pueda considerarse como permanente [. . .]
la única constante es el cambio"

Heráclito de Éfeso

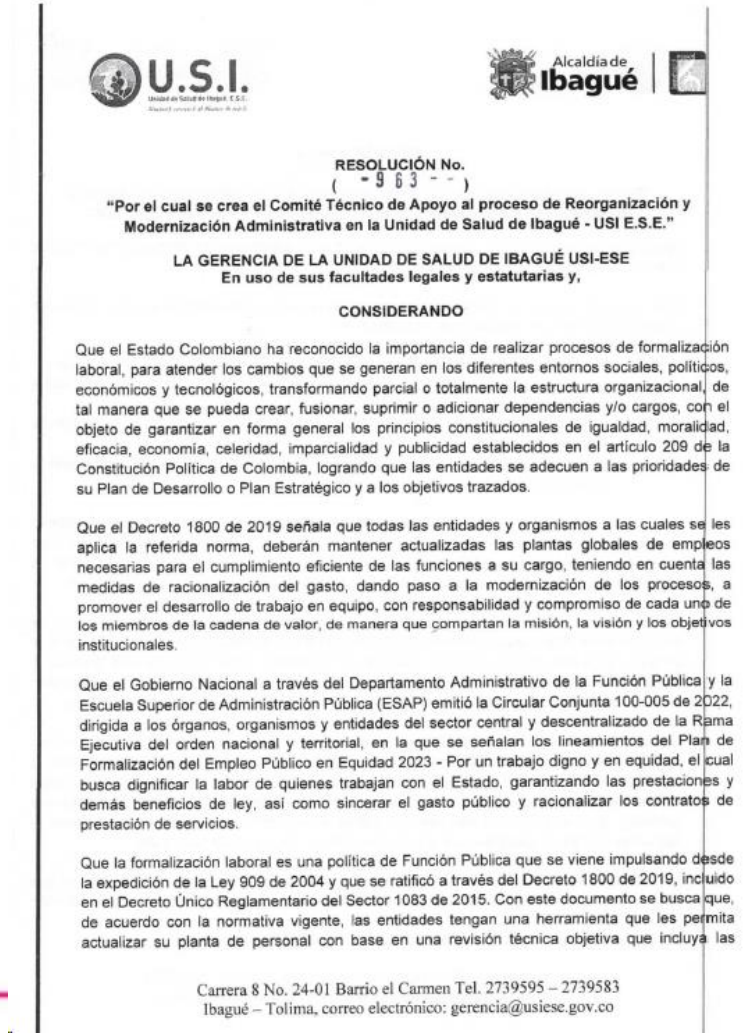


2

SOCIALIZACIÓN CONFORMACIÓN COMITÉ TÉCNICO DE APOYO AL PROCESO



CONFORMACIÓN DEL COMITÉ TÉCNICO



U.S.I.

Alcaldía de Ibagué

RESOLUCIÓN No.
(-963-)
"Por el cual se crea el Comité Técnico de Apoyo al proceso de Reorganización y Modernización Administrativa en la Unidad de Salud de Ibagué - USI E.S.E."

LA GERENCIA DE LA UNIDAD DE SALUD DE IBAGUÉ USI-ESE
En uso de sus facultades legales y estatutarias y,

CONSIDERANDO

Que el Estado Colombiano ha reconocido la importancia de realizar procesos de formalización laboral, para atender los cambios que se generan en los diferentes entornos sociales, políticos, económicos y tecnológicos, transformando parcial o totalmente la estructura organizacional, de tal manera que se pueda crear, fusionar, suprimir o adicionar dependencias y/o cargos, con el objeto de garantizar en forma general los principios constitucionales de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad establecidos en el artículo 209 de la Constitución Política de Colombia, logrando que las entidades se adecuen a las prioridades de su Plan de Desarrollo o Plan Estratégico y a los objetivos trazados.

Que el Decreto 1800 de 2019 señala que todas las entidades y organismos a las cuales se les aplica la referida norma, deberán mantener actualizadas las plantas globales de empleos necesarias para el cumplimiento eficiente de las funciones a su cargo, teniendo en cuenta las medidas de racionalización del gasto, dando paso a la modernización de los procesos, a promover el desarrollo de trabajo en equipo, con responsabilidad y compromiso de cada uno de los miembros de la cadena de valor, de manera que compartan la misión, la visión y los objetivos institucionales.

Que el Gobierno Nacional a través del Departamento Administrativo de la Función Pública y la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) emitió la Circular Conjunta 100-005 de 2022, dirigida a los órganos, organismos y entidades del sector central y descentralizado de la Rama Ejecutiva del orden nacional y territorial, en la que se señalan los lineamientos del Plan de Formalización del Empleo Público en Equidad 2023 - Por un trabajo digno y en equidad, el cual busca dignificar la labor de quienes trabajan con el Estado, garantizando las prestaciones y demás beneficios de ley, así como sincerar el gasto público y racionalizar los contratos de prestación de servicios.

Que la formalización laboral es una política de Función Pública que se viene impulsando desde la expedición de la Ley 909 de 2004 y que se ratificó a través del Decreto 1800 de 2019, incluido en el Decreto Único Reglamentario del Sector 1083 de 2015. Con este documento se busca que, de acuerdo con la normativa vigente, las entidades tengan una herramienta que les permita actualizar su planta de personal con base en una revisión técnica objetiva que incluya las

Carrera 8 No. 24-01 Barrio el Carmen Tel. 2739595 – 2739583
Ibagué – Tolima, correo electrónico: gerencia@usiese.gov.co

ARTÍCULO PRIMERO. Conformar el Comité Técnico de Apoyo al proceso de Reorganización y Modernización Administrativa en la **UNIDAD DE SALUD DE IBAGUÉ - USI E.S.E..** el cual estará integrado por el siguiente personal:

1. GERENTE
2. SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
3. SUBGERENTE DE SERVICIOS
4. PROFESIONAL UNIVERSITARIO – TALENTO HUMANO
5. PROFESIONAL UNIVERSITARIO – PLANEACIÓN
6. PROFESIONAL UNIVERSITARIO – CALIDAD
7. PROFESIONAL UNIVERSITARIO – GESTIÓN FINANCIERA
8. JEFE OFICINA CONTROL INTERNO
9. UN REPRESENTANTE DE LA COMISIÓN DE PERSONAL
10. UN REPRESENTANTE DE CADA UNA DE LAS ORGANIZACIONES SINDICALES QUE CUENTAN CON AFILIADOS EN LA E.S.E.

PARÁGRAFO UNO. Las reuniones del Comité Técnico estarán presididas por la GERENTE En caso de ausencia, por fuerza mayor, podrá delegar esta responsabilidad en un directivo.

PARÁGRAFO DOS. Para el desarrollo de sus actividades se podrá contar con invitados o asesores especiales que orienten el análisis y definición de políticas y lineamientos para el proceso de formalización Reorganización y Modernización Administrativa.

PARÁGRAFO TRES. El Jefe de la Oficina de Control Interno, el Representante de la Comisión de Personal y de las Organizaciones Sindicales, serán invitados permanente con voz, pero no con voto. De igual manera, cuando se estén analizando temas específicos en donde se requiera el apoyo de responsables de procesos de un área en particular, se podrá solicitar su presencia para el desarrollo de las reuniones, con voz, pero sin voto.



Alcaldía de Ibagué

Con el acompañamiento de QUALITY CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN E.U.

FUNCIONES DEL COMITÉ

ARTICULO SEGUNDO. Corresponde al Comité Técnico de Apoyo señalado en el artículo primero, realizar las siguientes funciones:

1. Aprobar y realizar seguimiento al Plan de Trabajo y cronograma de actividades del proceso de Reorganización y Modernización Administrativa de la **UNIDAD DE SALUD DE IBAGUÉ - USI E.S.E.**, en el cual se tendrá en cuenta el desarrollo y cumplimiento de sus diferentes etapas.
2. Realizar la definición de la estrategia de gestión del cambio, que le permitirá a la entidad disminuir riesgos jurídicos y dignificar los vínculos laborales con el propósito de mejorar la entrega de productos y servicios y de igual manera, permita controlar los niveles de incertidumbre de los funcionarios y contratistas, enviar los mensajes correctos y oportunos y hacer partícipes de las propuestas a sus servidores públicos.
3. Acompañar el proceso de consolidación y análisis de insumos para elaborar el diagnóstico sobre la situación actual de la planta de personal de la **UNIDAD DE SALUD DE IBAGUÉ - USI E.S.E.**, para iniciar el proceso de reorganización administrativa, de conformidad con lo definido en el marco normativo vigente.
4. Acompañar el proceso de consolidación y análisis de insumos para elaborar el Estudio Técnico para la Reorganización y Modernización Administrativa de la **UNIDAD DE SALUD DE IBAGUÉ - USI E.S.E.**, de conformidad con lo definido en el marco normativo vigente.
5. Promover por los canales institucionales, el desarrollo de una nueva cultura organizacional, orientada a la productividad, la calidad y la mejora continua en la **UNIDAD DE SALUD DE IBAGUÉ - USI E.S.E.**



ARTÍCULO TERCERO. El Comité Técnico de Apoyo al proceso de Reorganización y Modernización Administrativa, operará permanente en la **UNIDAD DE SALUD DE IBAGUÉ - USI E.S.E.**, en caso de cualquier ajuste en los integrantes, se realizará la respectiva actualización, del presente documento. Las reuniones del Comité Técnico de Apoyo al proceso de Reorganización y Modernización Administrativa se realizarán, de acuerdo con la programación definida por la GERENTE.

3

PRESENTACIÓN EQUIPO DE TRABAJO




Quality
Consultoría y Capacitación

NOSOTROS

QUALITY Consultoría y Capacitación, es una empresa TOLIMENSE que surge de la necesidad de diferentes organizaciones del sector público y privado de la región, de contar con el acompañamiento y asesoría de talento humano altamente capacitado y con experiencia en el desarrollo de proyectos encaminados a la implementación y fortalecimiento de procesos de Formalización Laboral, Rediseño Organizacional, Modernización Administrativa, Sistemas Integrados de Gestión, Enfoque en Gestión del Riesgo y demás Modelos Empresariales, que permitan aumentar los niveles de productividad, eficiencia y competitividad de su negocio.



Quality
Consultoría y Capacitación

SERVICIOS

PROCESOS DE FORMALIZACIÓN, REDISEÑO Y MODERNIZACIÓN ORGANIZACIONAL:

Las entidades con una clara estructura organizacional se benefician al tener establecida la cantidad de recurso humano que requieren para poder llevar a cabo sus funciones, tener delimitadas las responsabilidades y los líderes de cada área o proceso, para lograr que la empresa sea más eficiente y más productiva, cumpliendo con su objeto social.

Con nuestra experiencia de más de 15 años en procesos de formalización, modernización o rediseño organizacional, hemos encontrado un balance entre las necesidades de la organización, los requerimientos del talento humano y el cumplimiento de la normatividad vigente, en condiciones rentables, sin afectar el panorama financiero a corto, mediano y largo plazo de la entidad.



GERENCIA DE PROYECTOS:

Brindamos al cliente la oportunidad de ejecutar proyectos sin tener que desplazar funcionarios/colaboradores internos de sus cargos actuales y/o recurrir en costosos procesos de capacitación en el tema.

Nuestra experiencia soportada en una trayectoria de proyectos exitosos, le permite a nuestros clientes aprovechar los beneficios del proyecto en el tiempo y dentro de los costos planteados.

Quality
Consultoría y Capacitación

SERVICIOS

IMPLEMENTACIÓN DE ESTANDARES NACIONALES E INTERNACIONALES:

La tendencia mundial, hacia la aplicación de estándares para mejorar los niveles de productividad y competitividad, tanto en el sector público, como privado, ha generado un importante aumento del número de organizaciones consientes de la importancia de los lineamientos de la calidad y el auto control, para el cumplimiento de su función.

Es así como los Sistemas de Gestión de Calidad, bajo las normas ISO 9001, ISO 17025, ISO 14000, ISO 45001, ISO 27001 entre otros y herramientas de autocontrol, como el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, le permiten a las organizaciones con su implementación una mayor cercanía a una gestión por procesos eficiente y competitiva, frente a las exigencias del mercado nacional e internacional.



FORMACIÓN Y MOTIVACIÓN PROFESIONAL:

Los constantes cambios en las técnicas administrativas exige una formación constante de los funcionarios de cada Organización. Preparamos seminarios y talleres a la medida de sus necesidades. Somos partidarios de la transferencia de conocimiento y metodologías para el logro de los objetivos institucionales.

Somos innovadores en procesos de formación, convirtiéndonos en pioneros en integrar la FORMACIÓN y la PRÁCTICA, generando un punto de encuentro entre la oferta, demanda y preparación del alumno/ funcionario. Nuestra visión es clara, mejorar la competitividad del país y generar una fuerza laboral preparada para lograr los mejores resultados esperados.

Quality
Consultoría y Capacitación

SERVICIOS

IDENTIFICACIÓN, CONTROL Y ADMINISTRACIÓN DE LA SEGURIDAD Y TAREAS DE ALTO RIESGO EN LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN:

Aplicamos herramientas que permiten identificar, entender y controlar los peligros potenciales en los procesos de su organización, con el propósito de prevenir lesiones e incidentes al personal de planta, las comunidades vecinas, y el medio ambiente.



DISEÑO Y ASESORÍA EN PROCEDIMIENTOS Y ATENCIÓN DE EMERGENCIAS EN TÚNELES Y VÍAS:

Con el fin de fortalecer el compromiso con el cuidado de la vida y la seguridad de los usuarios de las vías y/o túneles, asesoramos y acompañamos el desarrollo de simulacros para entrenar y evaluar el funcionamiento en la atención de emergencias de las unidades de operación y mantenimiento, así como en el diseño e implementación de campañas de seguridad vial y Planes de Manejo del Tráfico – PMT.

PREPARACIÓN Y ATENCIÓN DE EMERGENCIAS:

Formulamos, implementamos y evaluamos Planes de prevención, preparación, respuesta y/o gestión integral del riesgo contra incendios, rescate en todas sus modalidades e incidentes con materiales peligrosos y calamidades conexas. Atendemos entre otros temas:

- Análisis de vulnerabilidad, Planes de evacuación, Planes de ayuda mutua, etc.
- Conformación y asesoría al Comité de Emergencias y Brigadas de Emergencias
- Asesoría en simulacros y en normas de señalización y demarcación.

Quality
Consultoría y Capacitación

NUESTROS CLIENTES

- Gobernación del Tolima
- Gobernación del Magdalena
- Alcaldía Distrital de Barranquilla
- Alcaldía de Ibagué
- Alcaldías Municipales del Tolima (Melgar, Guamo, Espinal, Coyaima)
- Asamblea Departamental
- Fábrica de Licores del Tolima
- Secretaría de Educación del Tolima
- Secretaría de Educación de Ibagué
- Laboratorio de Salud Pública del Tolima
- Corporación Autónoma Regional del Tolima CORTOLIMA
- Empresa Ibaguereña de Acueducto y Alcantarillado IBAL S.A. ESP
- Empresa Departamental de Acueducto, Aseo y Alcantarillado EDAT S.A. E.S.P
- Empresa de Acueducto, Aseo y Alcantarillado del Espinal EAAA E.S.P.
- Empresa de Servicios Públicos del Guamo ESPAG
- Instituto de Financiamiento, Promoción y Desarrollo de Ibagué INFIBAGUE
- Institución Educativa Santa Teresa de Jesús
- Colegio Eucarístico María del Refugio
- Droguerías COPIFAM



Quality
Consultoría y Capacitación

NUESTRO EQUIPO DE TRABAJO

QUALITY, Consultoría y Capacitación cuenta con la siguiente estructura administrativa, conformada por un equipo de profesionales competentes y con reconocida experiencia en el desarrollo de este tipo de proyectos, los cuales trabajan de la mano con nuestros clientes en la solución oportuna de sus necesidades**:**





Aplicando nuestra experiencia de más de 15 años en el mercado nacional, hemos desarrollado un portafolio de servicios orientado a acompañar a las organizaciones y a sus colaboradores, en los procesos de modernización, gestión del riesgo y fortalecimiento empresarial.

Quality
Consultoría y Capacitación

ESQUEMA CONTRACTUAL

U.S.I. Unidad de Salud de Ibagué. E.S.E. NuestroS servicioS al Alcance de todoS.

U.S.I. Alcaldía de Ibagué HAITE - ADAN

CONTRATO No. 511

CONTRATO No.	No 511
LUGAR Y FECHA DE SUSCRIPCIÓN:	IBAGUÉ, 21 AGO 2024
ENTIDAD CONTRATANTE:	UNIDAD DE SALUD DE IBAGUÉ U.S.I. - E.S.E. NIT. 809.003.590-2
CONTRATISTA:	QUALITY CONSULTORIA Y CAPACITACION E.U NIT No. 900.264.163-1 LILIANA INES LAMPREA ARROYO C.C. No. 65.757.068 DE IBAGUÉ REPRESENTANTE LEGAL
OBJETO:	REALIZAR EL DIAGNÓSTICO, LOS ESTUDIOS TÉCNICOS Y ELABORAR LOS PROYECTOS DE ACTOS ADMINISTRATIVOS GENERALES PARA EL PROCESO DE REORGANIZACIÓN Y MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD DE SALUD DE IBAGUÉ U.S.I. – E.S.E., QUE LE PERMITA ASUMIR EL MODELO DE ATENCIÓN. PARA LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE SALUD Y MEJORAR SU DESEMPEÑO FINANCIERO.
VALOR:	CIENTO VEINTE MILLONES DE PESOS ($120.000.000.oo) M/CTE.
PLAZO:	CUATRO (04) MESES, CONTADOS A PARTIR DE LA FIRMA DEL ACTA DE INICIO

Entre los suscritos a saber, **AURA MARIA ACEVEDO FERNANDEZ**, mayor de edad y vecina de la ciudad, identificada con la cédula de ciudadanía número 65.757.727 de Ibagué, actuando en calidad de Gerente y Representante Legal de la Unidad de Salud de Ibagué – U.S.I. E.S.E. con NIT.809.003.590-2, según Decreto de nombramiento No. 0345 del 03 de mayo de 2024 y Acta de posesión No. 1400167 de la misma Fecha y quien para efectos de este se denominará el CONTRATANTE, de una parte y por otra **QUALITY CONSULTORIA Y CAPACITACION E.U.**, persona jurídica con NIT No. **900.264.163-1**, representada legalmente por la señora **LILIANA INES LAMPREA ARROYO**, mayor de edad e identificada con C.C. No. 65.757.068 de Ibagué, quien en adelante se denominará **EL CONTRATISTA** hemos convenido celebrar el presente contrato, consignado en las cláusulas que más adelante se señalan, previas las siguientes **CONSIDERACIONES: 1. Que** la Unidad de Salud de Ibagué E.S.E. I Nivel de Atención ESE, fue creada de conformidad con lo previsto en el Acuerdo No. 077 de 1996 expedido por el Concejo de Ibagué, es una entidad pública descentralizada con categoría especial, del orden Municipal, con autonomía administrativa, personería jurídica y patrimonio propio, adscrita a la Secretaría de Salud Municipal. 2. Que en desarrollo de su misión institucional, La Unidad de Salud de Ibagué U.S.I. - E.S.E contribuye con el fortalecimiento de la calidad de vida de los usuarios y al impacto favorable en el entorno social y ambiental de los Habitantes. 3. Que las Empresas Sociales del Estado constituyen una categoría especial de entidad pública descentralizada, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, creadas por la Ley, asambleas o concejos, según el caso, sometidas al régimen jurídico previsto en el Capítulo III, Titulo II del Libro II de la Ley 100 de 1993 y sus modificaciones contenidas en las Leyes 1122 de 2007 y 1438 de 2011. 4. Que en el numeral 6 del artículo 195 de la Ley 100 de 1993, establece que las Empresas Sociales del Estado se someterán al régimen contractual de derecho privado, pero podrán, discrecionalmente, utilizar las cláusulas excepcionales previstas en el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública. 5. Que la Unidad de Salud de Ibagué

"NUESTROS SERVICIOS AL ALCANCE DE TODOS"
Carrera 8 No 24-01Barrio el Carmen
Teléfonos 2655534 - 2739595
Email: contactenos@usiese.gov.co

1

CONTRATO 511 DEL 21 DE AGOSTO DE 2024

OBJETO:

Realizar el estudio técnico y los proyectos de actos administrativos generales para el proceso de reorganización y modernización administrativa de la Jnidad de Salud de Ibagué U.S.I. – E.S.E., que le permita asumir el Modelo de Atención para la prestación de los servicios de salud y mejorar su desempeño financiero.



Alcaldía de Ibagué

Con el acompañamiento de QUALITY CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN E.U.

4

ANTECEDENTES NORMATIVOS DE LOS PROCESOS DE REORGANIZACIÓN Y MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA



MARCO NORMATIVO

REDISEÑO Y/O REORGANIZACIÓN ORGANIZACIONAL

Constitución Política de Colombia

ART 209. PRINCIPIOS QUE RIGEN LA FUNCION ADMINISTRATIVA

Igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, delegación, coordinación administrativa y la desconcentración de funciones.

Ley 489 DE 1998

Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.

Ley 142 de 1994

Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones.

Ley 909 de 2004

Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. ***Reglamentada por el Decreto 1083 de 2015***



MARCO NORMATIVO

REDISEÑO Y/O REORGANIZACIÓN ORGANIZACIONAL

Decreto Ley 019 de 2012 –

Ley Anti trámites

Art 228. Reformas de planta de personal

Las reformas de plantas de personal de empleos deberán motivarse, fundarse en necesidades del servicio o en razones de modernización de la Administración y basarse en justificaciones o estudios técnicos que así lo demuestren.

DECRETO 1083 DE 2015

Reglamentario del Sector de la Función Pública

Por el cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.

DECRETO 1800 DE 2019

Actualización de las plantas globales de empleo

Las entidades y organismos de la Administración Pública, con el objeto de mantener actualizadas sus plantas de personal, deberán adelantar las siguientes acciones mínimo cada dos años:

a) Analizar y ajustar los procesos y procedimientos existentes en la entidad.

b) Evaluar la incidencia de las nuevas funciones o metas asignadas al organismo o entidad, en relación con productos y/ o servicios y cobertura institucional.

c) Analizar los perfiles y las cargas de trabajo de los empleos que se requieran para el cumplimiento de las funciones.

d) Evaluar el modelo de operación de la entidad y las distintas modalidades legales para la eficiente y eficaz prestación de servicios.

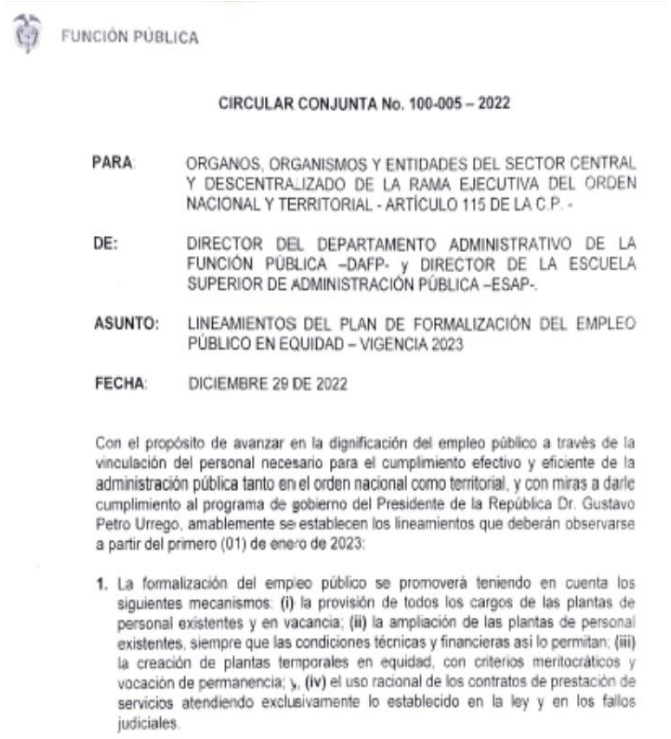
e) Revisar los objetos de los contratos de prestación de servicios, cuando a ello hubiere lugar, garantizando que se ajusten a los parámetros señalados en la Ley 80 de 1993, a la jurisprudencia de las Altas Cortes y en especial a las sentencias C-614 de 2009 y C-171 de 2012 de la Corte Constitucional.

f) Determinar los empleos que se encuentran en vacancia definitiva y transitoria, así como aquellos provistos a través de nombramiento provisional.



MARCO NORMATIVO

Normatividad asociada con Plan de Formalización 2023



FUNCIÓN PÚBLICA

CIRCULAR CONJUNTA No. 100-005 – 2022

PARA: ORGANOS, ORGANISMOS Y ENTIDADES DEL SECTOR CENTRAL Y DESCENTRALIZADO DE LA RAMA EJECUTIVA DEL ORDEN NACIONAL Y TERRITORIAL - ARTÍCULO 115 DE LA C.P. -

DE: DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA –DAFP- y DIRECTOR DE LA ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA –ESAP-.

ASUNTO: LINEAMIENTOS DEL PLAN DE FORMALIZACIÓN DEL EMPLEO PÚBLICO EN EQUIDAD – VIGENCIA 2023

FECHA: DICIEMBRE 29 DE 2022

Con el propósito de avanzar en la dignificación del empleo público a través de la vinculación del personal necesario para el cumplimiento efectivo y eficiente de la administración pública tanto en el orden nacional como territorial, y con miras a darle cumplimiento al programa de gobierno del Presidente de la República Dr. Gustavo Petro Urrego, amablemente se establecen los lineamientos que deberán observarse a partir del primero (01) de enero de 2023:

1. La formalización del empleo público se promoverá teniendo en cuenta los siguientes mecanismos: **(i)** la provisión de todos los cargos de las plantas de personal existentes y en vacancia; **(ii)** la ampliación de las plantas de personal existentes, siempre que las condiciones técnicas y financieras así lo permitan; **(iii)** la creación de plantas temporales en equidad, con criterios meritocráticos y vocación de permanencia; y, **(iv)** el uso racional de los contratos de prestación de servicios atendiendo exclusivamente lo establecido en la ley y en los fallos judiciales.

Con el propósito de avanzar en la dignificación del empleo público a través de la vinculación del personal necesario para administración pública tanto en el orden nacional como territorial, y con miras a darle cumplimiento al programa de gobierno del Presidente de la República Dr. Gustavo Petro Urrego, amablemente se establecen los lineamientos que deberán observarse a partir del primero (01) de enero de 2023:

La formalización del empleo público se promoverá teniendo en cuenta los siguientes mecanismos:

(i) la provisión de todos los cargos de las plantas de personal existentes y en vacancia;
(ii) la ampliación de las plantas de personal existentes, siempre que las condiciones técnicas y financieras así lo permitan;
(iii) la creación de plantas temporales en equidad, con criterios meritocráticos y vocación de permanencia; y,
(iv) el uso racional de los contratos de prestación de servicios atendiendo exclusivamente lo establecido en la ley y en los fallos judiciales.



MARCO NORMATIVO

Normatividad asociada con Plan de Formalización

FUNCIÓN PÚBLICA

Colombia Compra Eficiente

CIRCULAR CONJUNTA No. 01 DE 2023

PARA: **ORGANOS ORGANISMOS Y ENTIDADES DEL SECTOR CENTRAL Y DESCENTRALIZADO DE LA RAMA EJECUTIVA DEL ORDEN NACIONAL Y TERRITORIAL**

DE: **DIRECTOR GENERAL DE LA AGENCIA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA–COLOMBIA COMPRA EFICIENTE– Y DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA**

ASUNTO: **LINEAMIENTOS PARA LA CELEBRACIÓN DE CONTRATOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PREVISTOS EN EL ARTÍCULO 2, NÚMERAL 4, LITERAL H, DE LA LEY 1150 DE 2007 – VIGENCIA 2023**

FECHA: **ENERO 5 DE 2023**

En atención a la necesaria dignificación del empleo público consagrada en el programa de gobierno *"Colombia Potencia Mundial de la Vida"* del Presidente de la República Dr. Gustavo Petro Urrego, teniendo en cuenta lo dispuesto en la Directiva Presidencial No. 08 de 2022 y en la Circular Conjunta No. 100-005-2022 expedida por el Departamento Administrativo de la Función Pública y la Escuela Superior de Administración Pública, se adoptan los siguientes lineamientos para la celebración de contratos de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión, los cuales han sido formulados con estricta sujeción al marco jurídico aplicable y con observancia de la jurisprudencia del Consejo de Estado y la Corte Constitucional[1].

1. Solo pueden celebrarse contratos de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión relacionados con la administración o funcionamiento institucionales, es decir, para realizar actividades que hagan parte del giro ordinario o quehacer cotidiano del ente estatal respectivo. Las Entidades Estatales deben procurar que los contratistas de prestación de servicios ejecuten los correspondientes objetos con la autonomía e independencia propias de este tipo contractual, evitando realizar actuaciones de las que pueda colegirse la existencia de subordinación, dependencia o el encubrimiento de una relación laboral. Lo

PROCURADURIA GENERAL DE LA NACION

CIRCULAR N° 001 DE 2023

PARA: MINISTERIOS, DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS, SUPERINTENDENCIAS Y DEMÁS ENTIDADES DEL SECTOR CENTRAL Y DESCENTRALIZADO DE LA RAMA EJECUTIVA DEL ORDEN NACIONAL Y TERRITORIAL.

DE: PROCURADORA DELEGADA PARA ASUNTOS DEL TRABAJO Y LA SEGURIDAD SOCIAL

ASUNTO: Cumplimiento de normas Constitucionales, Legales y Reglamentarias, acatamiento de Jurisprudencia de las Altas Cortes sobre Trabajo Decente en el sector público: trámites legales, técnicos y presupuestales para la Modificación de Plantas de Personal; Circular Conjunta N° 100 – 005 – 2022 expedida por el DAFP y ESAP.

FECHA: 6 de enero de 2023

La Procuradora Delegada para Asuntos del Trabajo y la Seguridad Social, en ejercicio de la función preventiva y de control de gestión prevista en el artículo 277 de la Constitución Política, en concordancia con lo dispuesto en el Decreto Ley 262 de 2000 modificado por el Decreto 1851 de 2021, en consideración a lo previsto en la normatividad constitucional, legal y reglamentaria y a lo ordenado en las sentencias de las Altas Cortes sobre Trabajo Decente en la Administración Pública, previene a todas las autoridades del orden Nacional y Territorial para que cumplan con el ordenamiento normativo y jurisprudencial en atención a los siguientes antecedentes:

1.- La Procuraduría General de la Nación siempre ha actuado en pro de la formalización de las relaciones laborales en el sector público, expidiendo entre otros actos administrativos, las Circulares N° 022 de 2005, 008 de 2013 y 007 de 2020 dirigidas a todas las autoridades del Estado, en las que se les hace un llamado para que acaten las normas constitucionales, legales y reglamentarias que gobiernan las relaciones laborales entre la administración pública y sus servidores.

CNSC

COMISIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

Bogotá D.C., 1 de febrero del 2023

CIRCULAR EXTERNA 2023RS005458

PARA: **ENTIDADES, ORGANOS Y ORGANISMOS DEL SISTEMA GENERAL DE CARRERA ADMINISTRATIVA Y DE LOS SISTEMAS ESPECÍFICOS Y ESPECIALES A LOS QUE POR DISPOSICIÓN LEGAL LES APLICA SUBSIDIARIAMENTE LA LEY 909 DE 2004.**

ASUNTO: **LINEAMIENTOS PARA LA PROVISIÓN DE EMPLEOS TEMPORALES.**

La Comisión Nacional del Servicio Civil, en ejercicio de sus facultades establecidas en el artículo 130 de la Constitución Política de Colombia, así como las previstas en los artículos 11 y 12 de la Ley 909 de 2004, y con el propósito de proteger el sistema de mérito en el empleo público y garantizar la adecuada aplicación de las normas de carrera administrativa relacionadas con la provisión de empleos temporales, procede a impartir los siguientes lineamientos, en el marco de lo dispuesto por el artículo 21 de la Ley 909 de 2004, la Sentencia C – 288 de 2014 proferida por la Corte Constitucional, el Decreto 1083 de 2015, adicionado por el Decreto 648 de 2017 y demás normas concordantes.

En este sentido y de conformidad con el marco normativo y jurisprudencial vigente, una vez las entidades cuenten con empleos temporales, para su provisión, **deberán** tener en cuenta el siguiente orden; a saber:

1) Uso de listas de elegibles vigentes.
2) Encargo de servidores con derechos de carrera administrativa.
3) Proceso de selección que garantice la libre concurrencia, en el que se valore las capacidades y competencias de los candidatos a través de criterios objetivos.



Alcaldía de Ibagué

Con el acompañamiento de QUALITY CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN E.U.

MARCO NORMATIVO

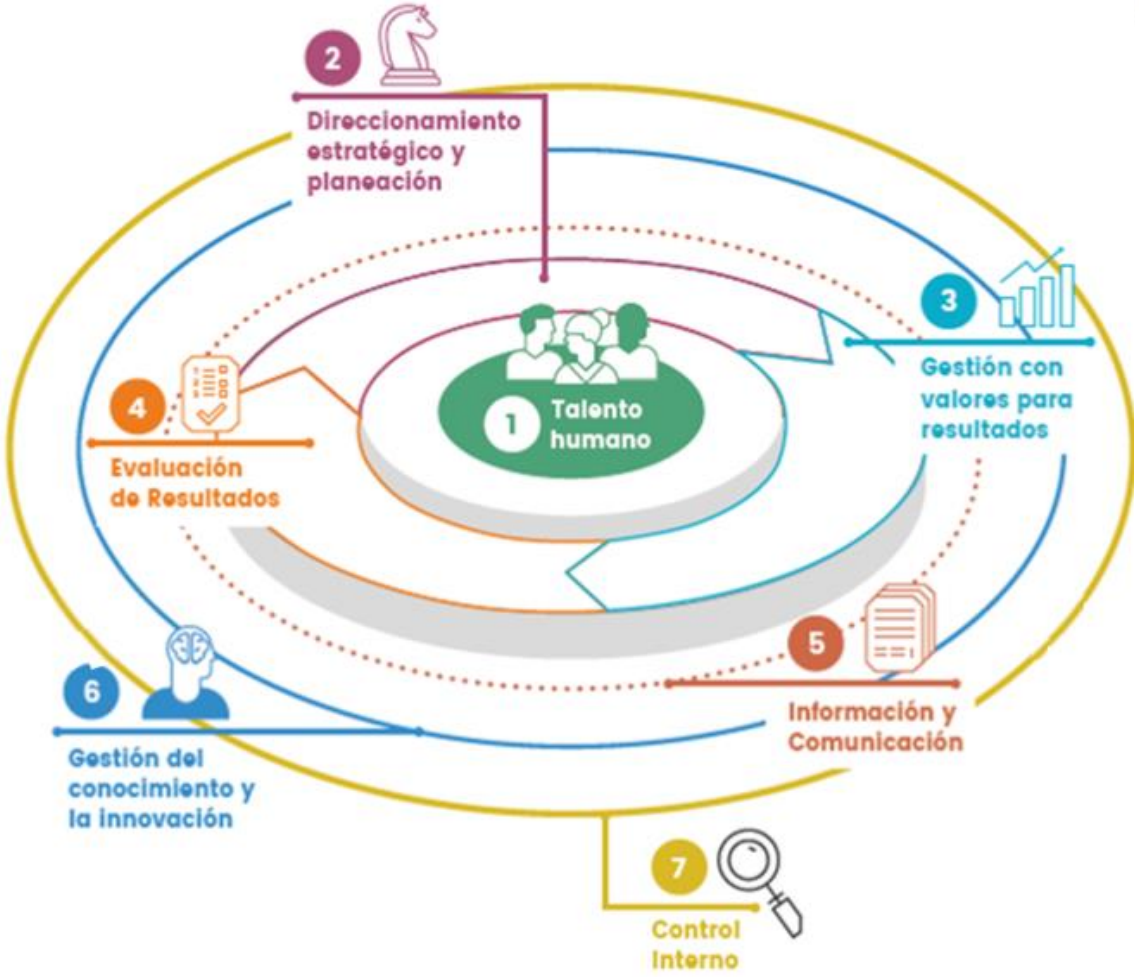
MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN

Decreto 1499 de 2017

MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN

(7) Dimensiones

(19) Políticas de Gestión



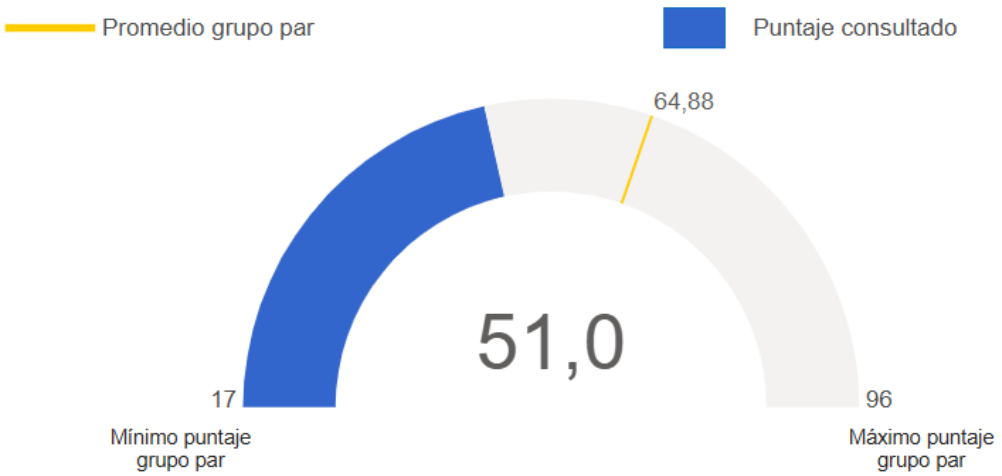


Con el acompañamiento de QUALITY CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN E.U.

RESULTADOS ÍNDICE DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL (IDI) - 2023

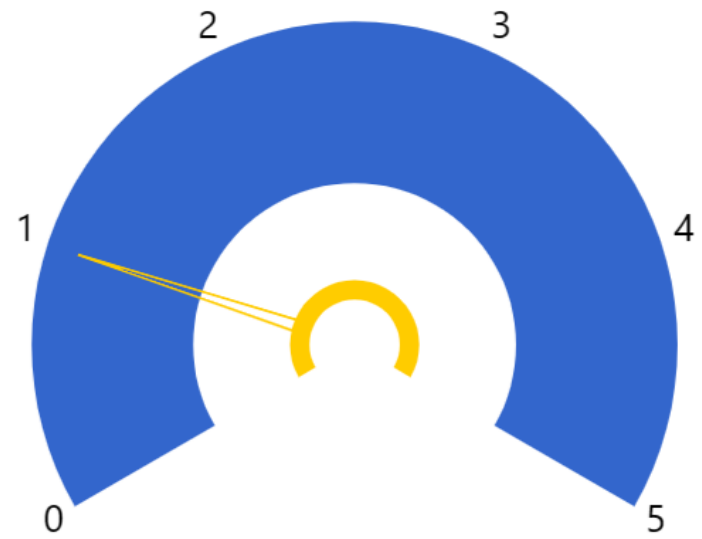
I. Resultados Generales

Índice de Desempeño Institucional



Nota 1 : El promedio del grupo par corresponde al promedio de puntajes de las entidades que hacen parte de dicho grupo. Este valor solo se visualiza cuando se filtra o consulta una sola entidad.

Quintil



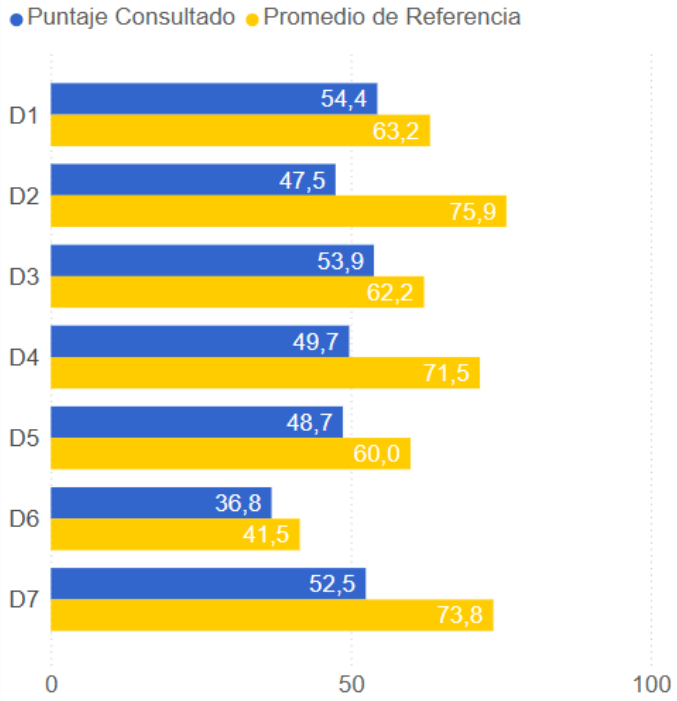
Nota 1: La información de este gráfico solo es válida cuando se filtra o consulta una sola entidad. No aplica para otros filtros.
Nota 2: Las entidades con puntajes más altos están ubicadas en el quintil 5; las entidades con menores puntajes están ubicadas en el quintil 1.



Con el acompañamiento de QUALITY CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN E.U.

RESULTADOS IDI – 2023
Dimensiones

II. Índices de las dimensiones de gestión y desempeño



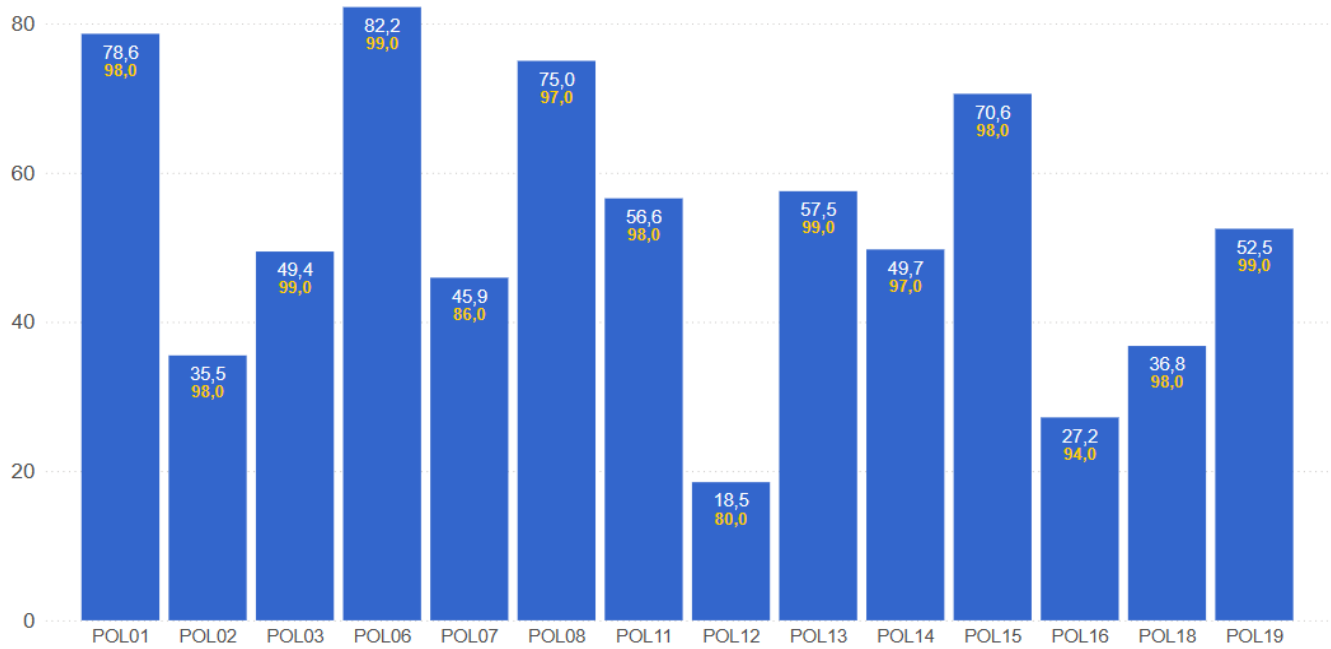
Dimensión	Puntaje Consultado
D1: Talento humano	54,4
D2: Direccionamiento estratégico y planeación	47,5
D3: Gestión para resultados con valores	53,9
D4: Evaluación de resultados	49,7
D5: Información y comunicación	48,7
D6: Gestión del conocimiento	36,8



Con el acompañamiento de QUALITY CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN E.U.

RESULTADOS IDI – 2023
Políticas

III. Índices de las políticas de gestión y desempeño



Nota 1: La etiqueta de valores en amarillo, en cada columna, indica el valor máximo obtenido en la política especifica consultada.
Nota 2: Con el fin de garantizar la calidad de los datos reportados, los líderes de política validaron la información reportada para una muestra de entidades; como resultado se identificaron algunas sobre las cuales se hace necesario adelantar una revisión más detallada a fin de confirmar los puntajes finales obtenidos.

Politicas
POL01: Gestión estratégica del talento humano
POL02: Integridad
POL03: Planeación institucional
POL06: Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos
POL07: Gobierno digital
POL08: Seguridad digital
POL11: Servicio al ciudadano
POL12: Racionalización de trámites
POL13: Participación ciudadana en la gestión pública
POL14: Seguimiento y evaluación del desempeño institucional
POL15: Transparencia, acceso a la información y lucha contra la corrupción
POL16: Gestión documental
POL18: Gestión del conocimiento
POL19: Control interno



RESULTADOS IDI - PRINCIPALES ENTIDADES DEPARTAMENTALES – 2023

No.	ENTIDAD	TIPO DE ENTIDAD	GRUPO PAR	INDICE DE DESEMPEÑO
1	LOTERIA DEL TOLIMA	EMPRESA INDUSTRIAL Y COMERCIAL DEL ESTADO		**87.5**
2	ALCALDIA DE IBAGUE	ALCALDÍA	2	**85,4**
3	EMPRESA IBAGUEREÑA DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO S.A.	EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS	18	**80,5**
4	INSTITUTO DE FINANCIAMIENTO PROMOCION Y DESARROLLO DE IBAGUE INFIBAGUE	ESTABLECIMIENTO PÚBLICO	34	**78,2**
5	GOBERNACION DE TOLIMA	GOBERNACIÓN	39	**75,4**
6	INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE DEPORTES DEL TOLIMA - INDEPORTES TOLIMA	ESTABLECIMIENTO PÚBLICO	34	**73,6**
7	EMPRESA DE ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO Y ASEO DEL TOLIMA EDAT S.A.	EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS OFICIAL	18	**72,6**
8	INSTITUTO MUNICIPAL PARA EL DEPORTE Y LA RECREACION DE IBAGUE	ESTABLECIMIENTO PÚBLICO	34	**68,8**
9	HOSPITAL FEDERICO LLERAS ACOSTA IBAGUE	EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO	29	**64,8**
10	FABRICA DE LICORES DEL TOLIMA	EMPRESA INDUSTRIAL Y COMERCIAL DEL ESTADO	24	**63,7**
11	GESTORA URBANA DE IBAGUE	ESTABLECIMIENTO PÚBLICO	34	**59,8**
12	CONSERVATORIO DEL TOLIMA	ESTABLECIMIENTO PÚBLICO	34	**57,9**
13	UNIDAD DE SALUD DE IBAGUE USI	EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO	28	**51,0**
14	EMPRESA GENERADORA DE ENERGÍA DEL TOLIMA S.A. ESP	EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS OFICIAL	18	**28,0**



Con el acompañamiento de QUALITY CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN E.U.

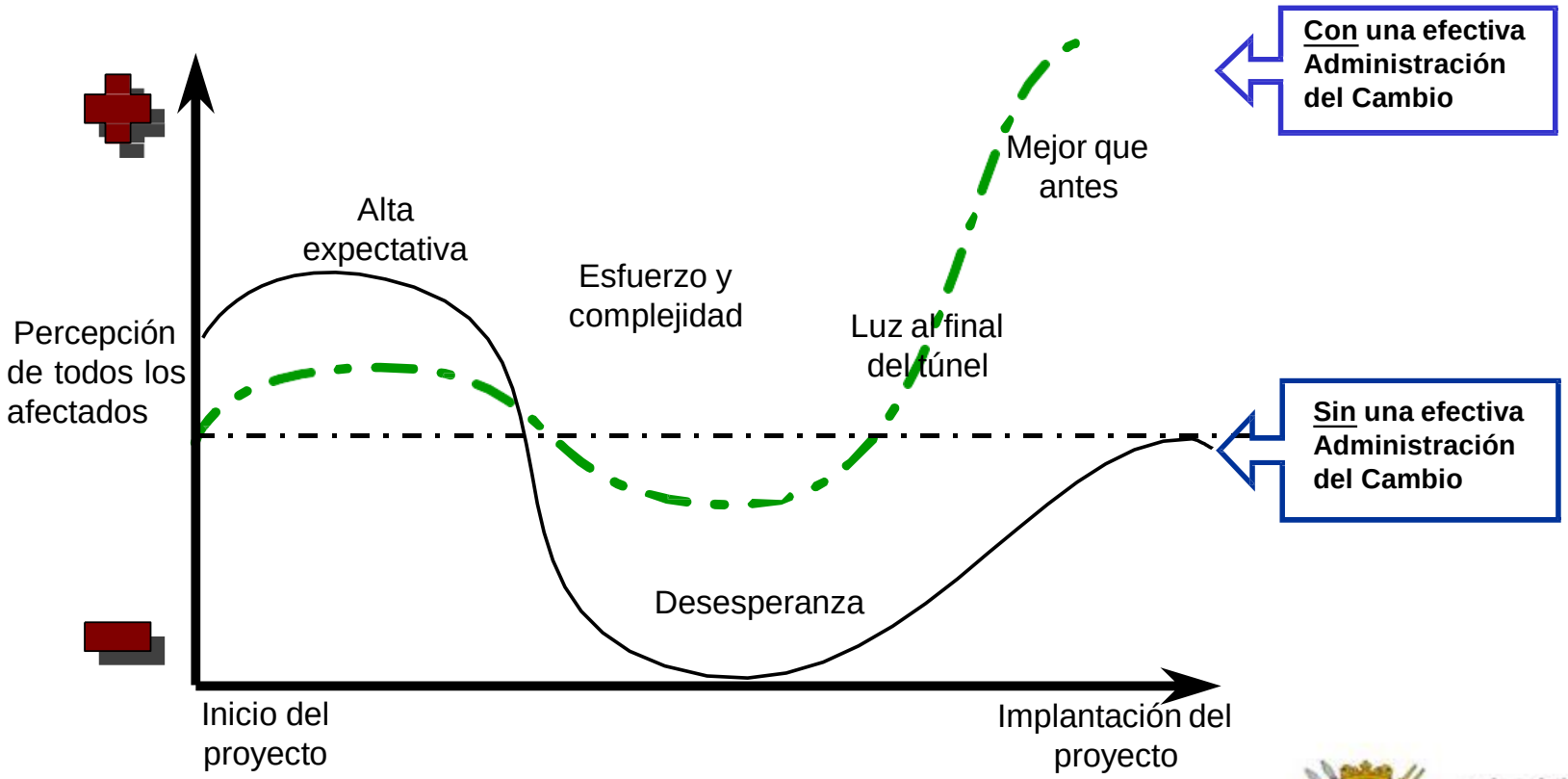
5

BENEFICIOS DEL PROCESO DE REORGANIZACIÓN Y MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA




No nos atrevemos a muchas cosas
porque son difíciles,
pero son difíciles porque no nos
atrevemos a hacerlas."

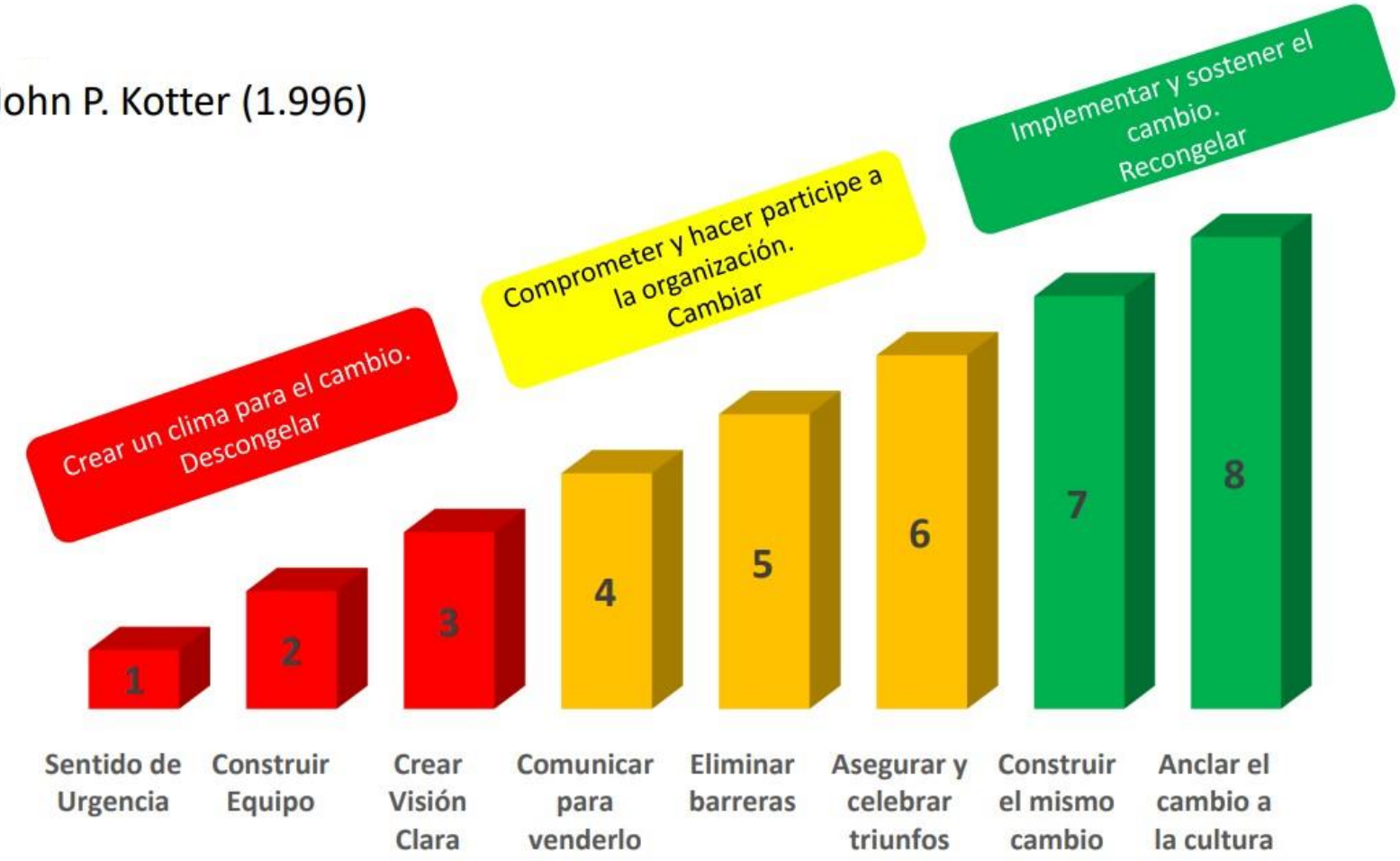
BENEFICIOS
Gestión del Cambio





BENEFICIOS
Gestión del Cambio

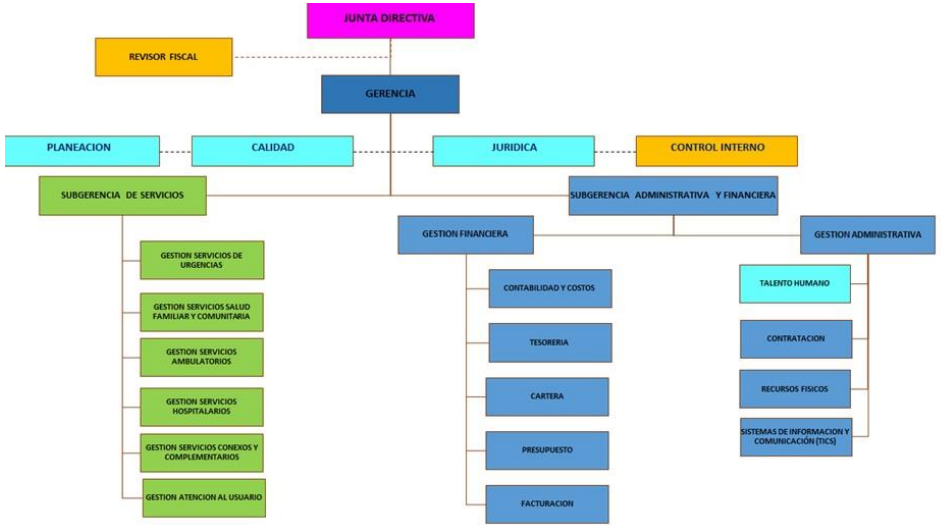
John P. Kotter (1.996)



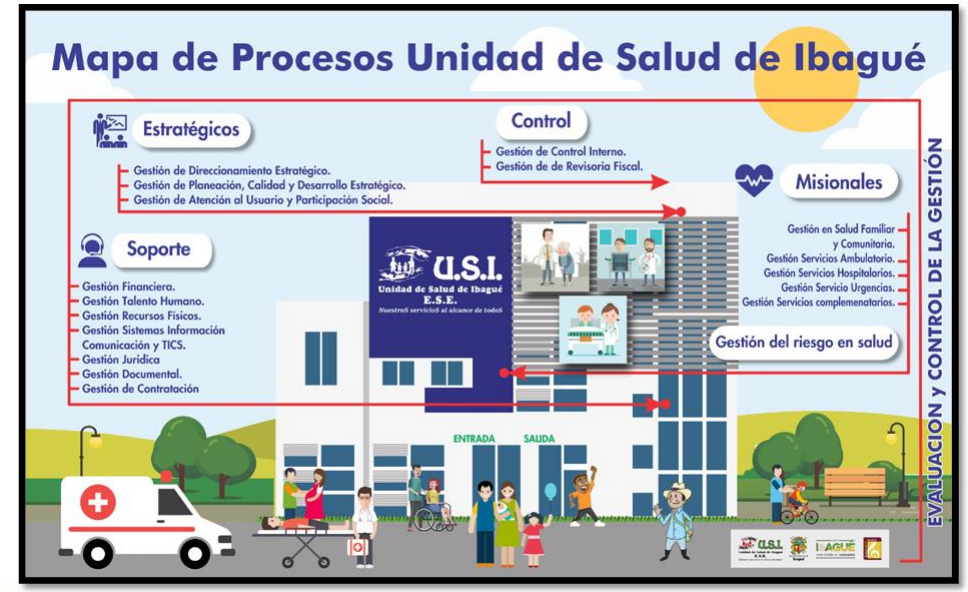


Con el acompañamiento de QUALITY CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN E.U.

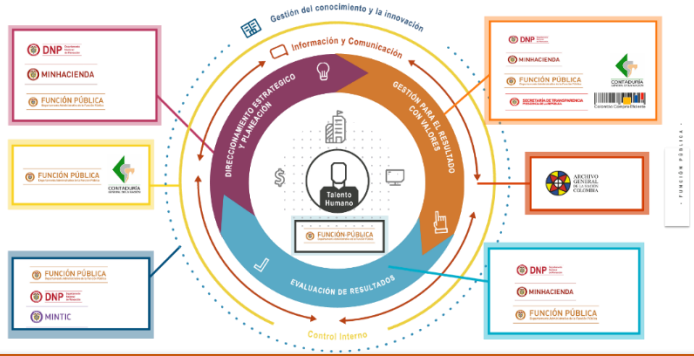
ARMONIZACIÓN Y ARTICULACIÓN



Estructura Organizacional



Modelo de Operación por Procesos



Modelo Integrado de Planeación y Gestión



Con el acompañamiento de QUALITY CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN E.U.

6

PLAN DE TRABAJO Y METODOLOGÍA A UTILIZAR



PLAN DE REORGANIZACIÓN Y MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA

ETAPAS



ETAPA 3.

SOCIALIZACIÓN, APROBACIÓN E IMPLEMENTACION



ETAPA 2.

ELABORACIÓN DEL ESTUDIO TÉCNICO



ETAPA 1.

ALISTAMIENTO Y DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL



Con el acompañamiento de QUALITY CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN E.U.

PLAN DE REORGANIZACIÓN Y MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA

ETAPAS

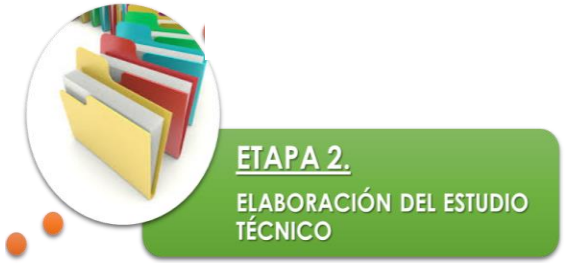


Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
ETAPA 1. ALISTAMIENTO Y DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	**6 días**	**mié 28/08/24**	**mié 4/09/24**
Proyección y consolidación del Plan de Trabajo, en donde se determinen las actividades necesarias, así como la metodología que se empleará para adelantar el estudio técnico y los proyectos de actos administrativos generales para el proceso de reorganizaci	1 día	mié 28/08/24	mié 28/08/24
Conformación del equipo técnico multidisciplinario (Comité Técnico) destinado a consolidar la información y realizar seguimiento a los documentos finales	5 días	jue 29/08/24	mié 4/09/24



PLAN DE REORGANIZACIÓN Y MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA

ETAPAS



Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
ETAPA 2. ELABORACIÓN DEL ESTUDIO TÉCNICO DE REORGANIZACIÓN Y MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA.	**73 días**	**mié 28/08/24**	**vie 6/12/24**
Diagnóstico sobre la situación actual de la USI para el proceso de reorganización y modernización administrativa, de conformidad con lo establecido en el marco normativo vigente	**73 días**	**mié 28/08/24**	**vie 6/12/24**
Recolección y análisis de la información	10 días	mié 28/08/24	mar 10/09/24
Documento con la situación actual de las plantas de personal (Permanente, Temporal, Trabajadores Oficiales y Supernumerarios)	30 días	mié 11/09/24	mar 22/10/24
Definición de costos y deuda actual de cada planta	10 días	mié 11/09/24	mar 24/09/24
Revisión y ajuste de cargas laborales	**44 días**	**mié 28/08/24**	**lun 28/10/24**
Recolección de insumos	3 días	mié 28/08/24	vie 30/08/24
Definición de Plan de Trabajo	1 día	lun 2/09/24	lun 2/09/24
Desarrollo de Entrevistas según tipos de cargo	30 días	mar 3/09/24	lun 14/10/24
Medición y balanceo de la información	5 días	mar 15/10/24	lun 21/10/24
Validación con los jefes inmediatos	5 días	mar 22/10/24	lun 28/10/24
Propuesta de ajuste y/o reorganización de la planta de personal	**29 días**	**mar 29/10/24**	**vie 6/12/24**
Consolidación de la propuesta	5 días	mar 29/10/24	lun 4/11/24
Definición Viabilidad Financiera Corto y Mediano Plazo	5 días	mié 30/10/24	mar 5/11/24
Socialización y validación por la alta dirección	5 días	jue 31/10/24	mié 6/11/24
Consolidación y actualización documento final	15 días	jue 7/11/24	mié 27/11/24
Presentación y aprobación Junta Directiva	5 días	lun 2/12/24	vie 6/12/24



Con el acompañamiento de QUALITY CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN E.U.

PLAN DE REORGANIZACIÓN Y MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA

ETAPAS

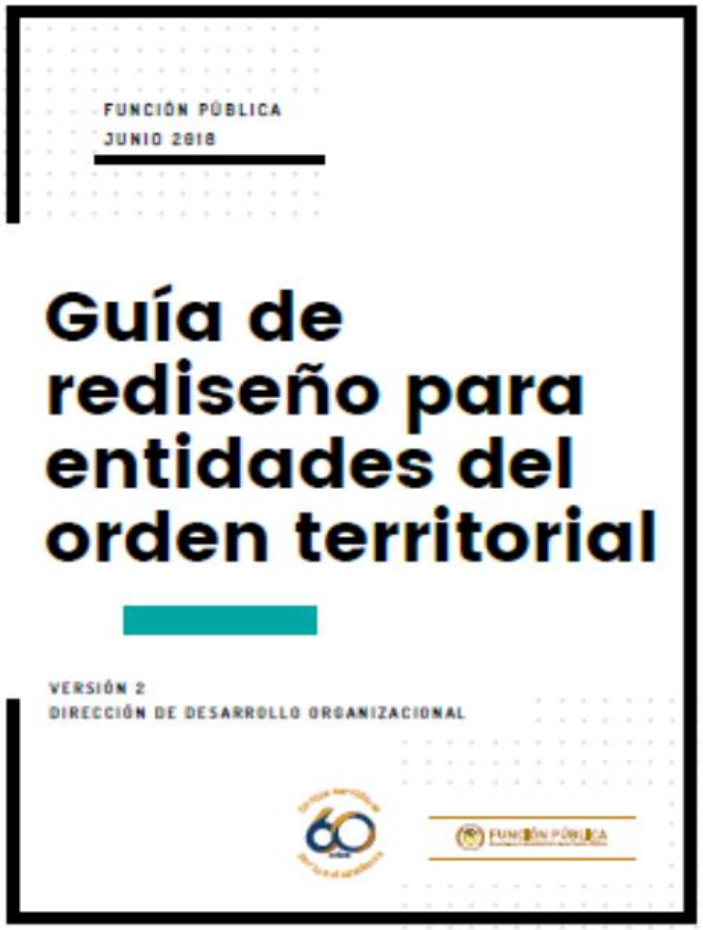


Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
ETAPA 3. ACOMPAÑAMIENTO EN LA SOCIALIZACIÓN, APROBACIÓN E IMPLEMENTACION DEL ESTUDIO TÉCNICO DE REORGANIZACIÓN Y MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA.	**82 días**	**jue 5/09/24**	**vie 27/12/24**
Realización de reuniones para la sensibilización del proceso de reorganización	**82 días**	**jue 5/09/24**	**vie 27/12/24**
Sesión 01	2 días	jue 5/09/24	vie 6/09/24
Sesión 02	2 días	jue 7/11/24	vie 8/11/24
Sesión 03	4 días	lun 9/12/24	jue 12/12/24
Proyección de los actos administrativos requeridos para implementar el proceso de reorganización propuesto.	10 días	vie 1/11/24	vie 15/11/24
Acuerdo a aprobación de Estudio Técnico	2 días	jue 7/11/24	vie 8/11/24
Acuerdo de modificación de estructura organizacional	8 días	lun 11/11/24	mié 20/11/24
Acuerdo Escala Salarial	2 días	jue 21/11/24	vie 22/11/24
Acuerdo de Modificación de Plataforma Estratégica	2 días	lun 25/11/24	mar 26/11/24
Acuerdo Planta de Personal	2 días	mié 27/11/24	jue 28/11/24
Acuerdo Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales	15 días	lun 11/11/24	vie 29/11/24
Acompañamiento a la Gerencia en las reuniones de la Junta Directiva, para sustentación y aprobación de los actos administrativos generales del proceso.	5 días	lun 2/12/24	vie 6/12/24
Cierre del Proyecto	1 día	vie 27/12/24	vie 27/12/24



Con el acompañamiento de QUALITY CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN E.U.

METODOLOGÍA A EMPLEAR







Con el acompañamiento de QUALITY CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN E.U.

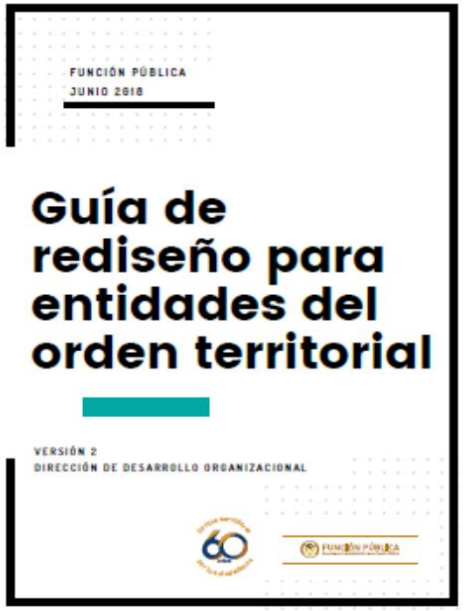
7

METODOLOGÍA PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN – CARGAS LABORALES



Con el acompañamiento de QUALITY CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN E.U.

QUÉ ES UN ESTUDIO DE CARGAS LABORALES?



Es un conjunto de técnicas que pueden aplicarse para la medición de trabajos administrativos y/o Operativos, y determina la cantidad de personal necesario para la eficiente realización de las tareas derivadas de las funciones asignadas a cada Entidad.

Para el desarrollo de este tipo de estudios existen herramientas muy valiosas como la Guía para el Diseño y Rediseño Institucional (Página 32 a la 44), desarrollada por el Departamento Administrativo de la Función Pública, la cual tiene como objetivo general establecer las necesidades de personal de cada dependencia o unidad productiva, identificando posibles déficits o excedentes de empleados.

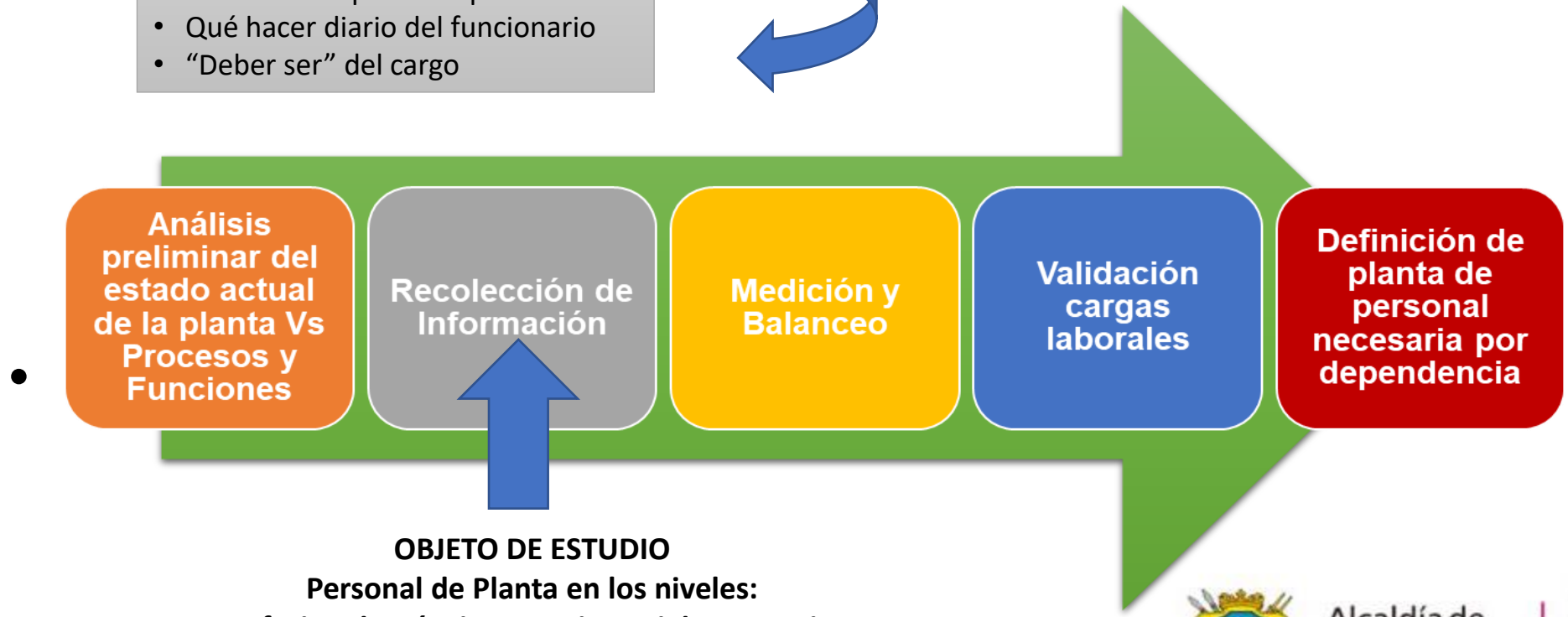


METODOLOGÍA A UTILIZAR

ETAPAS DEL ESTUDIO DE CARGAS LABORALES

INSUMOS

- Manual de Funciones (Vigente)
- Modelo de Operación por Procesos
- Qué hacer diario del funcionario
- “Deber ser” del cargo



OBJETO DE ESTUDIO
Personal de Planta en los niveles:
Profesional , Técnico y Asistencial - Operativo



METODOLOGÍA A UTILIZAR

INSTRUMENTO

Nombres y apellidos del funcionario que proporciona la información

Cargo del funcionario. Incluir Nombre, Código y Grado. Ej: Técnico Operativo 314-05

Dependencia a la que está asignado el funcionario objeto de entrevista

Cargo del Jefe Inmediato del funcionario que se entrevista. Debe ser del nivel Directivo / Asesor

Nombre:		**Asistente de Gerencia**		**Fecha:**		
Dependencia:		**Cargo del jefe inmediato:**				

Proceso	No.	Actividad	La función esta siendo ejecutada		Tiempo de ejecución (En horas)			t: Tiempo de Ejecución	P: Periodo de tiempo (Frecuencia)						V: Veces que se ejecuta la función
			S	N	Tiempo Mínimo	Tiempo Promedio	Tiempo Máximo		Día	Mes	Trim	Sem	Año	Cada 4 Años	
		FUNCIONES INHERENTES AL CARGO													
		Recibir las diferentes directrices emanadas de l… ejecución, así mismo velar por el oportuno desarrollo d…	X		1,00		2,00								2
		Acompañar a la gerencia en las actividades que se pro… acciones o decisiones que tome la gerencia.													0
		Llevar a cabo labores de control y seguimiento a toda la… sobre el estado de las mismas o las novedades que pu…													2
		Elaborar las citaciones y convocatorias a Junta Directi…													0
PLANEACIÓN ESTARTÉGICA	5	Redactar y elaborar de acuerdo con las instruc… trabajos de rutina que sean necesarios en el desarrollo…													0
PLANEACIÓN ESTARTÉGICA	6	Proporcionar la información requerida por el público y concertar las entrevistas solicitadas.													2
PLANEACIÓN ESTARTÉGICA	7	Realizar y recibir llamadas telefónicas trasmitiendo o recibiendo los mensajes correspondientes.													3
PLANEACIÓN ESTARTÉGICA	8	Tramitar, distribuir y archivar la correspondencia y otros documentos de la dependencia.													1

Para cada función y/o actividad se debe establecer el Proceso al que pertenece, teniendo en cuenta el Mapa de Procesos de la Entidad

Por favor revisar el MAPA DE PROCESOS

Descripción de la Función o Actividad que desarrolla el funcionario.

Debe tenerse en cuenta el siguiente orden:

1. Funciones Transversales o comunes al nivel del cargo descritas en el Manual de Funciones
2. Funciones específicas descritas en el Manual de Funciones
3. Otras funciones y/o actividades que desarrolla el funcionario y que no aparecen en el Manual

Las actividades deben ser observables, repetitivas y susceptibles de medición en términos de tiempo de ejecución.

- **Tiempo mínimo:** Tiempo en horas, expresado en horas, que requiere el responsable para desarrollar la actividad.
- **Tiempo promedio:** Tiempo en horas que usualmente emplea el responsable para desarrollar una actividad específica.
- **Tiempo máximo:** Tiempo en horas que emplea el responsable para desarrollar una actividad de alta complejidad, pero que no se presenta frecuentemente.

Para que la medición de las cargas sea objetiva no se incluyen los tiempos de espera como reuniones de trabajo o los plazos establecidos por ley para dar respuesta a una petición, sino que - se tiene en cuenta únicamente el tiempo que la persona dedica exclusivamente a las actividades que tiene a cargo y están asociadas a los procesos identificados en la cadena de valor.

Para efectos del presente estudio, nos basaremos en los estándares subjetivos para calcular el **Tiempo de Ejecución**, pues son útiles para medir trabajos de tipo administrativo y de carácter intelectual donde es difícil la aplicación de otras técnicas.

Fórmula: T = (Tm + 4 Tp+ TM) / 6.

T = Tiempo resultante
Tm = Tiempo mínimo asignado al procedimiento
Tp = Tiempo promedio asignado al procedimiento
TM = Tiempo máximo asignado al procedimiento

En esta fórmula se le da más ponderación al tiempo promedio (4 veces) para que el tiempo disminuya el efecto de las distorsiones en los tiempos mínimos y máximos (extremos) y se divide el resultado (toda la suma) por 6, porque es el promedio de seis tiempos involucrados en la fórmula.

Este método tiene la ventaja de su facilidad, rapidez y bajo costo, aunque hay un grado de precisión relativo, dicho margen de error es aceptable.



8

SESIÓN DE RETROALIMENTACIÓN





U.S.I.
Unidad de Salud de Ibagué. E.S.E.
NuestroS servicioS al Alcance de todoS.

Quality
Consultoría y Capacitación

SOLUCIONES INTEGRALES EN GESTIÓN EMPRESARIAL

CONTACTO:

Carrera 7 No.14-23 Oficina 507 Ibagué Tolima
(608) 2776866
+57 313-3415684 +57 310-2790166
quality.tolima@gmail.com

Alcaldía de Ibagué

Con el acompañamiento de QUALITY CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN E.U.

Muchas gracias

U.S.I.
Unidad de Salud de Ibagué. E.S.E.
Nuestros servicios al Alcance de todos.



Alcaldía de Ibagué

www.ibague.gov.co