



HOSPITAL MILITAR CENTRAL

MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL
HOSPITAL MILITAR CENTRAL
SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA
UNIDAD DE TALENTO HUMANO
ÁREA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN

HOSPITAL MILITAR CENTRAL

“MI HOSPITAL...MI HOGAR”



“Salud – Calidad – Humanización”

1



HOSPITAL MILITAR CENTRAL

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
EL HOSPITAL MILITAR CENTRAL	6
MEGA:	6
MISIÓN:	6
VISIÓN:	6
OBJETIVOS INSTITUCIONALES:	6
VALORES INSTITUCIONALES	6
NORMATIVIDAD QUE RIGE LOS PROCESOS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	7
OBJETIVO DEL PLAN NACIONAL DE CAPACITACIÓN	7
OBJETIVO GENERAL DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL:	8
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	8
PRINCIPIOS RECTORES DE LA CAPACITACIÓN:	8
CONCEPTOS BASICOS	9
LINEAMIENTOS CONCEPTUALES Y PEDAGÓGICOS:	10
ESTRUCTURA DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL HOSPITAL MILITAR CENTRAL.	10
PROGRAMA DE INDUCCIÓN INSTITUCIONAL:	11
OBJETIVO GENERAL	11
ALCANCE	12
CONTENIDOS	12
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN:	13
EVALUACIÓN	13
INDUCCIÓN EN EL CARGO:	14
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN:	14
PROGRAMA DE REINDUCCIÓN:	14
OBJETIVOS:	14
	2

"Salud – Calidad – Humanización"



HOSPITAL MILITAR CENTRAL

PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN PIC HOSMIC	15
ETAPA I: DIAGNÓSTICO E IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES.	15
Población Objetivo de la Capacitación	15
APLICACIÓN, TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA:	15
ENTREVISTA	16
RESULTADO DE ANALISIS DE ENCUESTA DE CAPACITACIÓN 2015	17
VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN LA ENCUESTA:	25
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS:	26
ETAPA II ELABORACIÓN DEL PROGRAMA CONSÉCUENTE CON LAS NECESIDADES	27
PRESUPUESTO:	29
PROYECTOS TRANSVERSALES INSTITUCIONALES:	30
LÍNEAS PROGRAMÁTICAS PARA ENMARCAR EN PROYECTOS DE APRENDIZAJE EN EQUIPO PAE	31
ETAPA III EJECUCIÓN	33
ETAPA IV EVALUACIÓN DEL PROGRAMA:	34





HOSPITAL MILITAR CENTRAL

INTRODUCCIÓN

La Capacitación de la fuerza laboral busca desarrollar en los Servidores competencias que le permitan un mejor desempeño en el área de trabajo, mejora en los procesos de gestión pública y crecimiento a nivel personal. Es esta una razón por la que el Plan Nacional de Capacitación se convierte en foco de atención contemplado dentro de las políticas de Educación del estado, de tal manera que se incluye en la normatividad que regula las relaciones laborales de los empleados y que pretende movilizar la construcción del modelo de gestión Pública y sus procesos de modernización.

Si bien es cierto el esquema planteado por el estado constituye un avance en el fortalecimiento de las Competencias Laborales, no se puede desconocer que en las diferentes entidades públicas, aún existen vacíos por llenar en cuanto a la organización y ejecución de estos planes, debido a la falta de consulta con relación a las necesidades reales de los funcionarios, a la falta de reconocimiento de los problemas que existen en cada área de trabajo y los escasos recursos con los que se cuenta en cada institución para el desarrollo de este Plan. Esta situación ha traído como consecuencia un distanciamiento entre las demandas hechas por los funcionarios y la gestión realizada por los responsables de las áreas de talento Humano para atender estas solicitudes.

En el Hospital Militar Central se han realizado capacitaciones que favorecen el cumplimiento de los objetivos del plan Nacional y ayudan a resolver necesidades inmediatas de grupos específicos de trabajo. Este ha sido una manera de cumplir con los requerimientos que la norma exige. Sin embargo se ha evidenciado que no se está lejos de la realidad encontrada en las demás entidades públicas, con relación a la necesidad de dedicar mayor tiempo a la organización y ejecución de estos planes, es por esta razón que en la actualidad se busca implementar



HOSPITAL MILITAR CENTRAL

acciones que permitan suplir las demandas hechas por el usuario interno y que coadyuven a suplir las necesidades encontradas en la entidad.

Ante la situación real se considera necesario proponer un plan de mejoramiento que contribuya a superar las dificultades encontradas, diseñando una nueva política de formación con la que se consiga que un mayor número de empleados competentes que den respuestas a las necesidades de los usuarios internos y externos del Hospital Militar Central.

Una capacitación que tenga en cuenta los contenidos y la metodología y donde se pueda optimizar el recurso de tal manera que a pesar de no contar con la posibilidad de suplir todas las necesidades que tienen los funcionarios, estos se puedan convertir en multiplicadores de los conocimientos adquiridos.



HOSPITAL MILITAR CENTRAL

EL HOSPITAL MILITAR CENTRAL

Hospital Militar Central entidad descentralizada adscrita del Sector defensa.

MEGA:

Prestar Servicios de Salud con seguridad, oportunidad y humanización, logrando incrementar la satisfacción de los usuarios a un 85% en el 2018.

MISIÓN:

Prestar servicios de salud de alta y mediana complejidad, docencia e investigación de alto nivel, para generar avance en el conocimiento y contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población del Subsistema de las Fuerzas Militares.

VISIÓN:

Para el año 2018 el Hospital Militar Central será reconocido como líder en el manejo integral de trauma y patologías de alta complejidad, estará acreditado en salud y acreditado como Hospital Universitario.

OBJETIVOS INSTITUCIONALES:

- Asegurar la prestación de los servicios con seguridad, oportunidad y humanización.
- Ser líder en Educación e Investigación Científica en el país.
- Asegurar la sostenibilidad Financiera.
- Optimizar la capacidad instalada
- Generar confianza en nuestros colaboradores y aliados estratégicos

VALORES INSTITUCIONALES

- Compromiso
- Respeto

6

"Salud – Calidad – Humanización"



MinDefensa

PROTEGIENDO
PARA TODOS

Transversal 3ª No. 49-00 - Conmutador 3486868 Ext. 3002 - www.hospitalmilitar.gov.co
Bogotá, D.C. – Colombia





HOSPITAL MILITAR CENTRAL

- Eficiencia
- Responsabilidad
- Amabilidad
- Lealtad

NORMATIVIDAD QUE RIGE LOS PROCESOS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

Constitución Política artículo 53

Decreto 1567 de 1998 el cual crea el sistema de Nacional de Capacitación.

Decreto 682 de 2001 Por el cual se adopta el plan Nacional de Capacitación.

Ley 909 de septiembre 23 de 2004 Por el cual se expiden normas que regulan el empleo Público, la carrera administrativa, gerencia Pública y se dictan otras disposiciones.

Art 15 "Las unidades de personal de las entidades.

...2 Serán funciones específicas de estas unidades de personal, las siguientes...e). Diseñar y administrar los programas de formación y capacitación de acuerdo con lo previsto en la ley y en el plan Nacional de Formación y Capacitación..."

Decreto 1227 de abril 21 de 2005 por el cual se reglamenta parcialmente la ley 909 de 2004 y el decreto ley 1567 de 1998.

Titulo V. Cap. I Sistema Nacional de Capacitación

Ley 115 de 1994 Ley General de Educación

Decreto 4665 de 2007 Plan Nacional de Formación y Capacitación de empleados públicos.

OBJETIVO DEL PLAN NACIONAL DE CAPACITACIÓN

Ofrecer lineamientos para la reconstrucción de una gestión pública eficaz, transparente, democrática y participativa.

7

"Salud – Calidad – Humanización"



HOSPITAL MILITAR CENTRAL

OBJETIVO GENERAL DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL:

Fortalecer las competencias laborales y actitudinales de los funcionarios del Hospital Militar Central de tal manera que cada uno sea parte de un equipo humano integro, altamente competente y comprometido socialmente.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Emprender acciones de capacitación institucional que brinden solución a las necesidades de los funcionarios en cuanto al desarrollo de competencias laborales en su puesto de trabajo y en el desarrollo de trabajo en equipo.

Fortalecer la capacidad actitudinal de los funcionarios del Hospital Militar mediante su participación en procesos formativos alusivos al cuidado de si y cuidado de los otros y cuidado de su entorno.

PRINCIPIOS RECTORES DE LA CAPACITACIÓN:

La capacitación en el Hospital Militar deberá basarse en los siguientes principios de acuerdo con lo estipulado en el Decreto 1567 de 1998

Complementariedad: La capacitación se concibe como un proceso complementario de la planeación, por lo cual debe consultarla y orientar sus propios objetivos en función de los propósitos institucionales.

Integralidad: La capacitación debe contribuir al desarrollo del potencial de los empleados en su sentir, pensar y actuar, articulando el aprendizaje individual con el aprendizaje en equipo y con el aprendizaje organizacional.

Objetividad: La formulación de políticas, de planes y programas de capacitación, deben ser una respuesta a un diagnóstico de necesidades de capacitación previamente realizado, utilizando procedimientos e instrumentos técnicos.

Participación: Todos los procedimientos que hacen parte de la capacitación deben contar con la participación activa de los empleados.

Prevalencia del interés de la organización: La políticas, planes y programas responderán a las necesidades del Hospital.



HOSPITAL MILITAR CENTRAL

Énfasis en la Práctica: La capacitación se impartirá privilegiando el uso de metodologías que hagan énfasis en la práctica, análisis de casos y en la solución de problemas específicos del hospital.

Cuidado: La formulación del Plan de capacitación se basará en la pedagogía del cuidado.

CONCEPTOS BASICOS

Formación: Proceso encaminado a facilitar el desarrollo del Ser Humano, potenciando actitudes, habilidades y conductas, en sus dimensiones ética, creativa y comunicativa, crítica, sensorial, emocional e intelectual.

Capacitación: Conjunto de procesos orientados a reforzar y complementar la capacidad cognoscitiva y técnica de los servidores públicos.

Programas de Formación y Capacitación: Actividades específicas que brindan solución a las necesidades de los funcionarios en cuanto a las habilidades, destrezas, actitudes y competencias laborales y comportamentales

Plan Institucional de Capacitación Conjunto de Lineamientos, estrategias y acciones orientadas a incrementar las competencias laborales de los servidores a través de procesos de formación y capacitación previamente programadas de acuerdo al diagnóstico de necesidades.

Inducción General. Actividad pedagógica encaminada a ofrecer conocimiento sobre el funcionamiento y políticas de la institución y que está dirigida sin excepción a todas las personas que ingresan a la entidad.

Inducción al cargo: Ejercicio de entrenamiento en el cargo, dirigido a las personas que ingresan a la entidad por primera vez o a aquellos funcionarios que son trasladados internamente de una dependencia a otra.

Reinducción: Conjunto de actividades dirigido al personal que labora en el hospital Militar Central para actualizar respecto a normas y procedimientos y fortalecer la integración del funcionario a la cultura organizacional.

Preparación para el mejor desempeño: a continuos y articulados con el que se valora el impacto de la Formación y de la Capacitación



HOSPITAL MILITAR CENTRAL

LINEAMIENTOS CONCEPTUALES Y PEDAGÓGICOS:

Desarrollo de Competencias Laborales: Definidas como las Capacidades de una persona, útiles para el desempeño eficaz con base en los requerimientos de calidad y resultados en una situación real, que se obtiene no solo de la instrucción sino también y en gran medida mediante el aprendizaje por la experiencia en situaciones concretas. La competencia se hace evidente cuando el individuo integra y pone en práctica conocimientos, habilidades, destrezas, valores y actitudes con resultados exitosos.

Enfoque de formación basada en Competencias: Este enfoque se basa en el aprendizaje significativo y está orientado al desarrollo integral del ser como es la condición de todo proyecto. Integra la teoría y la práctica, promueve los procesos laborales y de convivencia, fomenta la construcción del autoaprendizaje, promueve el desarrollo del espíritu emprendedor como base del crecimiento integral del ser, promueve el desarrollo de pensamiento para la resolución de problemas reales, mediante la ética del cuidado afianza el proyecto de vida.

Educación basada en Problemas: Los problemas son una oportunidad de cambio, de aprendizaje y de nuevas prácticas laborales. Son ejercicios reflexivos en los que se requiere desarrollar juicio crítico, creatividad y razonamiento.

Proyecto de Aprendizaje en Equipo (PAE): Este trabajo se propone desde el análisis de problemas institucionales que necesitan ser transformados o a partir de objetivos y metas que se desean alcanzar a nivel institucional.

ESTRUCTURA DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL HOSPITAL MILITAR CENTRAL.

Este Programa pretende desarrollar acciones de Formación y de Capacitación para que los funcionarios de la entidad puedan dar cumplimiento a los objetivos y misión institucional. Cubre los programas de Inducción, Reinducción y Plan Institucional de Capacitación.



HOSPITAL MILITAR CENTRAL

PROGRAMA DE INDUCCIÓN INSTITUCIONAL:

Proceso dirigido sin excepción a todas las personas que ingresan por primera vez al Hospital Militar Central para facilitar el conocimiento general de la institución e integrar al funcionario en su integración a la cultura organizacional.

Para efectos de la organización de la capacitación se dividió el personal teniendo en cuenta el área donde ejerce su función así:

Área Misional: integran estas áreas las dependencias cuyos servicios constituyen la razón de ser de la entidad. Sus clientes son externos a la entidad.

Área Administrativa: integran esta área las dependencias que tienen por objeto suministrar los bienes y /o servicios que requiere internamente la entidad para su adecuado funcionamiento.

Esta jornada cuenta con la participación de la oficina de planeación, la oficina asesora jurídica, la oficina de Control Interno, la oficina de control disciplinario interno, la unidad de informática, la Unidad de Talento Humano, las cuales tratan temas importantes y necesarios para el ejercicio de las diferentes funciones y para el cumplimiento de la misión y metas institucionales.

OBJETIVO GENERAL

- Favorecer la integración del funcionario que ingresa por primera vez a la cultura de humanización del Hospital Militar Central, dando a conocer información necesaria para su desempeño en la función pública y en la entidad.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Familiarizar a los nuevos funcionarios con la misión, visión, objetivos, procesos, procedimientos institucionales y funciones generales del estado.
- Dar a conocer el plan de acción 2015 incentivando el sentido de pertenencia hacia la institución.
- Conocer aspectos relacionados con el planeamiento estratégico.
- Informarlo a cerca de las normas tendientes a prevenir la corrupción.
- Dar a conocer aspectos relacionados con el sistema de gestión de calidad.

11

"Salud – Calidad – Humanización"



PROCESADO
PARA TODOS

Transversal 3ª No. 49-00 - Conmutador 3486668 Ext. 3002 - www.hospitalmilitar.gov.co
Bogotá, D.C. – Colombia





HOSPITAL MILITAR CENTRAL

- Familiarizar a los funcionarios con el manejo del sistema.

ALCANCE

Aplica al personal de planta, contrato y militar vinculado por primera vez al Hospital Militar a cargos administrativos y asistenciales. El programa de inducción y la jornada de socialización se realiza de acuerdo a las disposiciones legales vigentes y necesidades de la institución.

CONTENIDOS

Esta Jornada se programó y se desarrolló con los siguientes Contenidos:

TEMA	AREA RESPONSABLE
Registro- Bienvenida	Unidad de Talento Humano
Manual de Funciones. Política Confidencialidad. Código de ética	Unidad de Talento Humano
Seguridad y Salud en el trabajo	Unidad de Talento Humano
Régimen Interno	Unidad de Apoyo Logístico
Direccionamiento Estratégico	Oficina de Planeación
Política de Humanización. Atención al usuario	Área Atención al usuario
Normas Sobre administración Nomina, régimen salarial.	Unidad de Talento Humano
Sistema de Gestión de Calidad. Sistema Obligatorio garantía	Oficina Planeación/Calidad



HOSPITAL MILITAR CENTRAL

de calidad(asistenciales)	
Administración de los Recursos Económicos y Financieros	Subdirección de Finanzas
Marco Legal Laboral Acoso Laboral	Oficina Asesora Jurídica
MECI, Planes de mejoramiento.	Oficina de Control Interno
Manejo de sistema	Unidad de Informática
Control Disciplinario Interno	Control Disciplinario Interno
Diligenciamiento de encuesta	Unidad de Talento Humano

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN:

Al igual que todas las actividades que se desarrollen se usará como estrategia la divulgación por medio de circulares, oficios, usando las carteleras institucionales, los televisores del Hospital y la intranet.

Para esta actividad se dio a conocer mediante la circular 05 del 13 de Febrero de 2015 desde la dirección del Hospital Militar Central. Se afianzó usando los medios masivos de comunicación (televisores que se encuentran ubicados en diferentes puntos del Hospital, se emitió comunicado por la intranet).

EVALUACIÓN

Finalmente se realiza una evaluación para conocer el grado de satisfacción del funcionario con la capacitación. (Ver anexo 1) en cuanto al aprendizaje (la didáctica, metodología, recursos) y la utilidad y cumplimiento de objetivos de la actividad.



HOSPITAL MILITAR CENTRAL

INDUCCIÓN EN EL CARGO:

Proceso de orientación en el funcionamiento interno del servicio donde va a laborar y el desempeño de funciones propias del cargo. Dirigido las personas que ingresan al Hospital Militar Central y/o a aquellos funcionarios que son trasladados internamente de una dependencia a otra.

Esta inducción está a cargo del jefe inmediato del área donde va a desempeñarse el funcionario que recibe el cargo.

La participación activa del funcionario en la inducción trae como beneficios:

- Reducción de los niveles de ansiedad de los nuevos funcionarios.
- Asimilación de las funciones a desarrollar con menor dificultad y mayor rapidez.
- Mayor Satisfacción y mayor productividad.
- Disminución del riesgo laboral.

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN:

Se realiza un seguimiento al acompañamiento mediante el diligenciamiento de un formato de evaluación que permite conocer aspectos relacionados con el desarrollo del entrenamiento en el puesto de trabajo del funcionario y de quien lo entrenó para establecer necesidades de mejoramiento. (ver anexo N° 2)

PROGRAMA DE REINDUCCIÓN:

OBJETIVOS:

Este programa está dirigido a reorientar al empleado en la Cultura institucional y en la cultura de atención al ciudadano, con el propósito de actualizarlo en los cambios producidos en la política económica, social, ambiental a nivel institucional y del estado.

- Actualizar a los funcionarios respecto a las normas relacionadas con la prevención y supresión de la corrupción.
- Reflexionar sobre los principios y valores que rigen al Hospital Militar Central y renovar el compromiso individual y de los equipos con la práctica de los mismos.

14

"Salud – Calidad – Humanización"



HOSPITAL MILITAR CENTRAL

- Fortalecer el Sentido de pertenencia con el Hospital Militar Central.
- Dar a conocer los logros alcanzados por la entidad haciendo conscientes a los funcionarios de su participación en la consecución de los mismos

La reinducción se realizará cada dos años, (cap. II decreto 1567) estará orientado por los Directivos o los funcionarios competentes de cada una de las áreas que requieran de dicha actualización y que tienen responsabilidad de los lineamientos generales de la institución.

Para el año 2015 teniendo en cuenta los resultados detectados en la encuesta es necesario hacer énfasis capacitaciones sugeridas más adelante en el diagnóstico de necesidades.

PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN PIC HOSMIC

Conjunto de Lineamientos, estrategias y acciones orientadas a incrementar las competencias laborales de los servidores a través de procesos de formación y capacitación previamente programadas de acuerdo al diagnóstico de necesidades.

ETAPA I: DIAGNÓSTICO E IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES.

Población Objetivo de la Capacitación

Los empleados de Carrera, de libre nombramiento y de remoción tienen derecho a recibir cualquier tipo de Capacitación. (Guía DAFP, currículo inducción, reinducción).

Los empleados con nombramiento provisional solo se benefician de los programas de inducción general, inducción en el puesto de trabajo y reinducción para el mejor desempeño. (Resolución 420 de 2008).

APLICACIÓN, TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA:

Para detectar las necesidades de capacitación del personal del Hospital Militar para el año 2015 se utilizaron y aplicaron dos instrumentos una encuesta y una entrevista simple. Se realizó un proceso dinámico, flexible y participativo para el



HOSPITAL MILITAR CENTRAL

que se tomó una muestra poblacional correspondiente al 25 % de funcionarios de planta que laboraban en la entidad a Diciembre 2014.

A pesar que la norma indica que se debe dar prelación al personal de planta para obtener el beneficio de la capacitación (Decreto 1567), en la aplicación de esta encuesta no solo se tuvo en cuenta la opinión del personal de planta, sino que se incluyeron al 10% funcionarios de otro tipo de contratación que laboraban en el Hospital a Diciembre de 2014.

Al contar con las respuestas de todos los funcionarios se obtuvo una fuente más confiable de información que facilitó la detección de necesidades a nivel institucional independiente del tipo de contratación.

Se distribuyeron 410 encuestas de las cuales se respondieron y recolectaron en total 334 encuestas. Las preguntas 1,2 y 3 permitieron evaluar desde diferentes miradas (nivel ocupacional, cargo y dependencia) las necesidades de capacitación de todo el personal y obtener resultados más confiables debido a la participación que se dio a los funcionarios.

Las preguntas 4 y 5 permitieron conocer gustos, intereses y necesidades de capacitación en orden prioritario para el desempeño de las funciones de los encuestados.

ENTREVISTA

Para el caso de la entrevista simple se buscó la participación de varios funcionarios con cargos de nivel directivo para conocer desde la subjetividad del funcionario la problemática existente en el hospital. Se tuvo en cuenta también la participación de funcionarios de nivel auxiliar de apoyo y administrativo con mayor posibilidad de acercamiento a usuarios internos y externos.

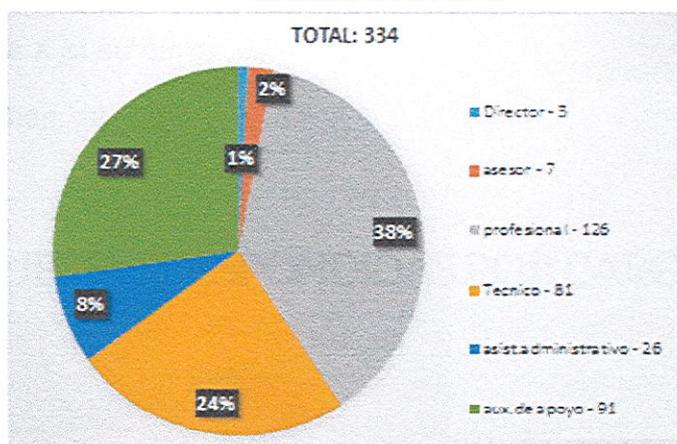


HOSPITAL MILITAR CENTRAL

RESULTADO DE ANALISIS DE ENCUESTA DE CAPACITACIÓN 2015

1 Marque con una X su nivel de Ocupación.

N° DE ENCUESTAS RESPONDIDAS POR NIVEL DE OCUPACIÓN



Con esta pregunta se pretendía la participación de los funcionarios de todos los niveles ocupacionales para evidenciar las necesidades de capacitación.

A nivel de Directivo 3 personas respondieron la encuesta lo que equivale al 1% de la muestra total.

A nivel de asesores 7 personas respondieron la encuesta, lo que equivale al 2% de la muestra total.

A nivel de asistentes administrativos 26 personas respondieron la encuesta lo que equivale al 8% de la muestra total.

17

"Salud – Calidad – Humanización"



HOSPITAL MILITAR CENTRAL

A nivel de técnicos 81 personas respondieron la encuesta lo que equivale al 24 % de la muestra total.

A nivel de auxiliares de apoyo 91 personas respondieron la encuesta lo que equivale al 27% de la muestra total.

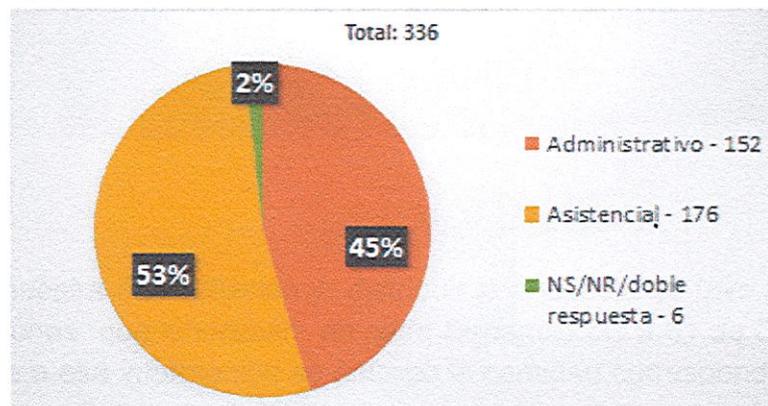
A nivel profesional ,126 personas respondieron la encuesta lo que equivale al 38% de la muestra total.

Este resultado indica que dentro del grupo de funcionarios que hicieron parte de la muestra, se logró participación de diferentes niveles de Ocupación que existen en el hospital.

2. Marque con una X si su cargo es:

Administrativo-Asistencial.

N° ENCUESTAS RESPONDIDAS POR CARGO



Los encuestados en cargo asistencial fueron 176 personas que corresponden al 53% de la muestra total.

Los encuestados en cargos administrativos fueron 152 personas que corresponden al 45% de la muestra total.



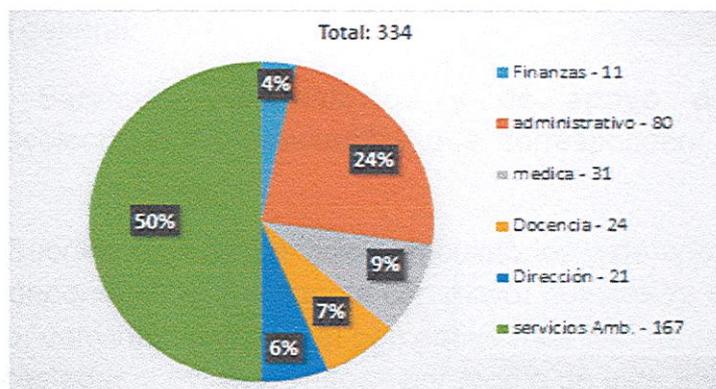
HOSPITAL MILITAR CENTRAL

Seis de las personas encuestadas que corresponden al 2 % de las personas no saben, no responden o tienen doble respuesta marcada respecto al cargo que desempeñan.

En la gráfica se observa que se dio participación equitativa al personal tanto administrativo como asistencial, lo que permite evidenciar las necesidades de capacitación desde la mirada de los diferentes desempeños.

3 Marque con una X la Subdirección (oficina-Unidad) a la que pertenece:

N° DE ENCUESTAS RESPONDIDAS POR SUBDIRECCIÓN



Para tomar la muestra de Población y distribuir la encuesta se tuvo en cuenta el número de personas que laboraban en cada Dependencia a 31 de Diciembre de 2014 y con base a esa información se entregó la cantidad correspondiente a cada una.

Subdirección de Finanzas: Se aplicaron y recolectaron 11 encuestas que corresponden al 4% de la muestra general.

Dirección General Se aplicaron y recolectaron 21 encuestas en donde se incluyó a personal de oficinas asesoras que corresponden al 6 % de la muestra general.



HOSPITAL MILITAR CENTRAL

Subdirección de Docencia e Investigación: Se aplicaron y recolectaron 24 encuestas que corresponden al 7% de la muestra general.

Subdirección Médica: Se aplicaron 131 encuestas de las cuales solo se recolectaron 31 encuestas que corresponden al 9% de la muestra general. En esta Subdirección se presentó dificultad para distribuir la encuesta y para recolectar la información. A pesar de los esfuerzos que se hicieron por parte del área de capacitación usando diferentes estrategias para la recolección de la información no se logró el objetivo. Factores como la ubicación de los funcionarios, la falta de tiempo de algunos para revisar la encuesta y la falta de apoyo en la distribución y recolección del instrumento incidieron en el resultado obtenido. Es por esta razón que en el grafico no se ve reflejada una muestra del número real de empleados de esta dependencia.

Subdirección Administrativa se recolectaron 80 encuestas que corresponden al 24 % de la muestra general.

Subdirección de Servicios Ambulatorios y de apoyo diagnóstico y terapéutico: Se recolectaron 164 encuestas que corresponden al 50% de la muestra General.

Esto indica que la Subdirección de Servicios ambulatorios y de apoyo diagnóstico y terapéutico es la dependencia que cuenta con mayor número de empleados de planta y de contrato, convirtiéndose en el porcentaje más alto de participación en las encuestas contestadas y evidenciándose por medio de este instrumento que es la dependencia con mayores demandas de formación y capacitación.

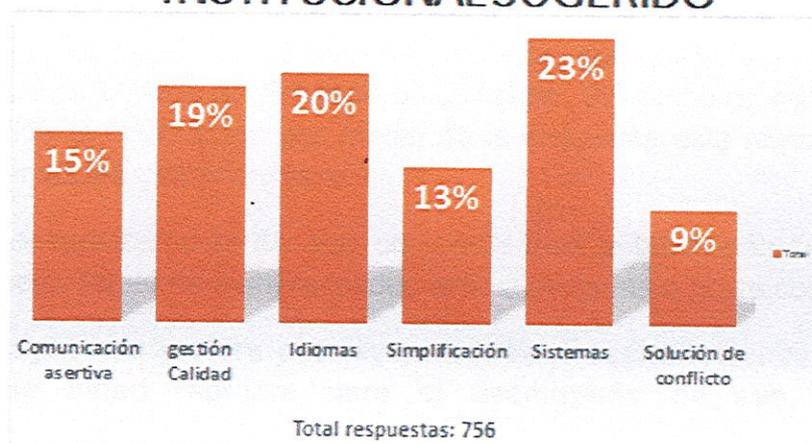
4. Seleccione 3 de las siguientes opciones de capacitación que le gustaría recibir:

- a. Solución de Conflictos
- b. Comunicación Asertiva
- c. Sistemas (office, software especializado, programas administrativos)
- d. Idiomas
- e. Simplificación de Procesos y Procedimientos Administrativos
- f. Gestión de Calidad aplicada al área que usted pertenece.



HOSPITAL MILITAR CENTRAL

PREFERENCIA POR TIPO DE CAPACITACION INSTITUCIONAL SUGERIDO



- El número de opción de respuesta era máximo 3

Las opciones elegidas según el **gusto** de cada encuestado y en orden de preferencia de mayor a menor fueron:

- Sistemas (office, Software especializado, programas administrativos): Fue la opción con mayor número de elecciones en total 175 que corresponden al 23 % de los encuestados que les gustaría recibir capacitación en temas relacionados con el área de Sistemas.
- Idiomas: El total de elecciones de este ítem fue de 153 correspondiente al 20% de los encuestados a los que les gustaría capacitarse en temas de idiomas
- Gestión de Calidad: El total de elecciones de este ítem fue de 145 que corresponden al 19% de los encuestados que les gustaría recibir capacitación en temas de Calidad.
- Comunicación Asertiva: El total de elecciones fue de 116 que corresponden al 15% de los encuestados que les gustaría recibir formación en Comunicación Asertiva.
- Simplificación de Procesos: El total de elecciones fue de 96 que corresponden al 13% de los encuestados a los que les gustaría recibir formación en Simplificación de Procesos.



HOSPITAL MILITAR CENTRAL

- f. Solución de Conflictos: El total fue de elecciones fue de 71 que corresponden al 9% de los encuestados que les gustaría formarse en Solución de Conflictos.

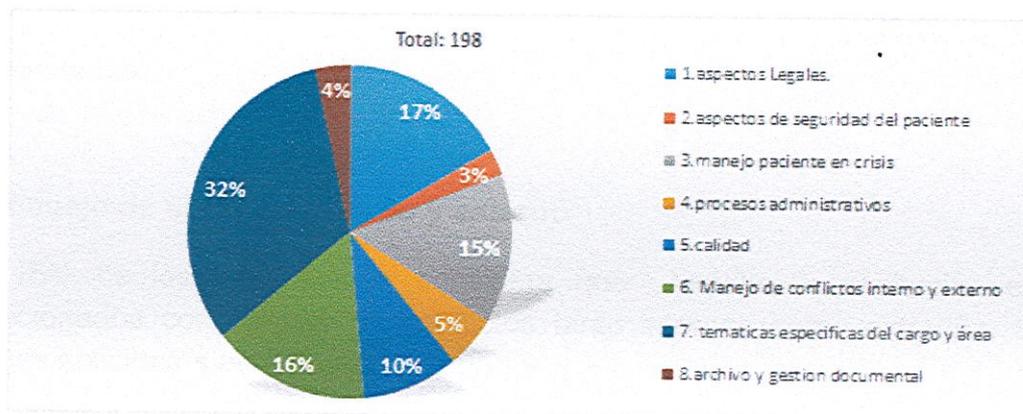
En las respuestas obtenidas en este instrumento se evidencia mayor **gusto** de los participantes por aprender de temas relacionados con Sistemas, con menor porcentaje aparece el tema de Solución de Conflicto. Sin embargo más adelante cuando se valida la información por medio de la entrevista este resultado varia. Tema que se analizará posteriormente.

El 1% de las encuestas no se tuvieron en cuenta para la tabulación de este ítem debido a que se contestó de manera inadecuada la pregunta o no se contestaron.

5. En letra mayúscula y clara por favor escriba 3 capacitaciones en orden prioritario que usted requiera para el desempeño de sus funciones específicas.

Como esta pregunta abierta arrojó diversas respuestas con diferentes temáticas, se clasificaron en 8 categorías con los temas de mayor demanda para facilitar su tabulación.

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN ESPECÍFICAS





HOSPITAL MILITAR CENTRAL

1 Temáticas específicas del cargo o área de desempeño.

El 32% de los encuestados requieren capacitarse en temáticas específicas del área en la que se desempeñan. Se anexa en este informe un listado que se tendrá en cuenta para la siguiente etapa. Sin embargo se observa en los resultados mayor demanda en temáticas relacionadas con **Sistemas**: Excel Avanzado, software en investigación científica, sistemas informativos aplicados, Access, macros, ofimática avanzada, base de datos, seguridad informática.

Aspectos de seguridad del paciente: Administración de medicamentos, manejo de paciente en fase terminal, cuidado del paciente crítico, manejo de paciente aislado.

2. Aspectos Legales:

El 17% de los encuestados consideran que requieren capacitarse en temas de carácter legal como se describe a continuación.

Aspectos legales asistenciales: Dentro de las temáticas nombradas de manera reiterativa están causales de demanda, actualización de normas relacionadas con temas médicos, responsabilidad legal, cadena de custodia, primer respondiente, Sistemas de información en salud, manejo guías, auditoría médica interna, derechos y deberes de los pacientes, derechos del personal asistencial.

Aspectos legales administrativos y Financieros: Dentro de las temáticas nombradas de manera reiterativa acoso laboral, garantías para contratistas, ley 80 del 93 de contratación, manual de contratación estatal, seguridad social, bonos pensionales.

3. Manejo de conflicto interno y externo

El 16% de los encuestados considera que requiere capacitación en temas relacionados con manejo de conflictos tanto internos como externos. Entre los temas solicitados están:

Relaciones interpersonales, manejo de usuario interno y externo, prácticas de humanización, Gestión de cambio.



HOSPITAL MILITAR CENTRAL

4. **Manejo del paciente en crisis.** El 15 % de los encuestados consideran que este tema es prioritario para el desempeño de sus funciones, las respuestas obtenidas pertenecen especialmente al área de Subdirección de servicios ambulatorios y de apoyo diagnóstico y terapéutico y de la subdirección médica.
5. **Aspectos de Calidad:** El 10% de los encuestados consideran que el tema de calidad es prioritario para su desempeño. Entre los temas solicitados están: Certificación, acreditación, indicadores de gestión, Calidad referida a la atención al paciente, derechos y deberes de los pacientes.
6. **Procesos administrativos.** El 5% de los encuestados consideran que temas relacionados con procesos administrativos son prioritarios para el desempeño de sus funciones. Entre las temáticas solicitadas están: Normatividad legal de cartera, normas presupuestales, Ley estatutaria, contratación pública, seguridad social, programa siif, diplomado en normas niif
7. **Archivo y gestión documental.** El 4% del personal encuestado considera que el tema de archivo es prioritario para el desempeño de sus funciones.

Observaciones:

Si se observa el gráfico de la pregunta N°4 se sugiere dar respuesta con base a algunas temáticas específicas y el gráfico de la pregunta N°5 se da la posibilidad de que el encuestado sugiera temáticas. Lo que se puede observar y evidenciar es que reiteradamente existe demanda e interés por temas relacionados con Calidad y manejo de Conflictos.

Calidad En la primera gráfica se evidencia que el 19% de los encuestados respondieron que les gustaría recibir formación en el tema y en el segundo gráfico se observa que otro 10% de los encuestados consideran que el tema de calidad es prioritario para el desempeño de sus funciones.

Manejo de Conflicto: en la primera gráfica se observa que un 9% de los encuestados respondieron que les gustaría capacitarse en tema de solución de conflictos y en el segundo gráfico se observa que otro 16% de las personas encuestadas consideran la solución de conflicto como un tema prioritario para el desempeño de sus funciones. Una vez se validó la información mediante la entrevista se observa que el tema de Comunicación asertiva también es relacionado por algunos funcionarios con el tema de conflicto y es considerado



HOSPITAL MILITAR CENTRAL

importante porque el mal manejo de la comunicación es detonante del conflicto. (Ver gráfico pregunta N°4 Comunicación asertiva).

Sistemas: temas relacionados con esta área también fueron considerados por los encuestados como importantes y de mayor predilección.

VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN LA ENCUESTA:

Para validar la información obtenida en la encuesta se realizó una entrevista simple a funcionarios que ocupan cargos directivos y funcionarios con cargos en los que se requieren manejo de relaciones interpersonales con usuarios internos y externos al hospital.

Se formularon las siguientes preguntas:

De acuerdo a su experiencia y estadía en el Hospital ¿cuál considera que es el problema que necesita mayor atención?

¿Cómo podemos apoyar desde el área de capacitación, para la solución de este problema?

Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta considera que los siguientes temas son importantes para un programa de capacitación (idiomas, sistemas, gestión de calidad, simplificación de procesos, comunicación asertiva, solución de conflictos) ? Si o no y en qué orden de importancia, tiene alguna sugerencia temática?

Se pudo contrastar la información obtenida y si bien es cierto que el tema de idiomas obtuvo un importante puntaje de selección por los encuestados en cuanto a gustos se refiere, los entrevistados consideran que es un tema no prioritario que aportaría al desarrollo personal de los funcionarios pero que actualmente aportaría en menor posibilidad al mejoramiento de los procesos en los puestos de trabajo dadas otras necesidades existentes.

Por el contrario se considera que se requiere hacer énfasis en formaciones relacionadas con temas de humanización, comunicación, calidad.

Afirmaciones como las siguientes dan cuenta del sentir de los funcionarios y la necesidad de detenerse a reflexionar y a actuar al respecto:



HOSPITAL MILITAR CENTRAL

“El nivel de desinformación por la inadecuada transmisión de la información conlleva a chismes y daña la imagen institucional”

“No basta sonreír se necesita solucionar, todo va atado a una política de gestión”

“Hace años esta era nuestra casa, todos la cuidábamos pero ya no hay sentido de pertenencia”

“hay mucha actitud negativa por el estrés”

“La mala actitud se ha vuelto viral”

“no verifican si fue o no así el evento”

“aquí hemos hecho muchas cosas pero....”

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS:

Una vez recopilada y analizada la información, considero valiosa la información obtenida mediante estos instrumentos porque permite evidenciar algunas de las debilidades de la gestión institucional y de las necesidades de los funcionarios.

Esto permite conocer el punto de partida que son oportunidades para emprender acciones de Formación y Capacitación.

Es pertinente y de suma importancia sugerir el desarrollo de

formaciones que favorezcan cambios de carácter actitudinal. Como son competencias comportamentales relacionadas con el SABER SER Y EL SABER CONVIVIR; formaciones que requieren de entrenamiento constante y si es posible capacitación a mediano y largo plazo con un mismo grupo, para que se puedan evidenciar los cambios. Por esta razón se sugieren pilotajes donde se inicie una transición hacia el cambio de paradigmas y se motive a recuperar el sentido de pertenencia por la entidad.

Se propone desde esta área trabajar con pequeños equipos que funcionen posteriormente como multiplicadores de aprendizajes, hasta llegar a alcanzar cambios medibles y observables en aspectos relacionados con la comunicación entre funcionarios, manejo de relaciones interpersonales, manejo no solo de conflicto sino de solución de problemas cotidianos. En otras palabras fortalecer un equipo de funcionarios gestores y multiplicadores de las políticas de gestión y de

26

“Salud – Calidad – Humanización”



HOSPITAL MILITAR CENTRAL

humanización. No necesariamente se debe tener en cuenta para esta selección del grupo a pilotear el equipo de personas con mayores dificultades de relación o la dependencia donde exista mayor problemática

El desarrollo de un programa para atender estas necesidades favorecerá además el cumplimiento del objetivo estratégico 2015-2018 generar confianza institucional en nuestros colaboradores y aliados estratégicos.

Respecto a las demás temáticas relacionadas con la capacitación el desarrollo de competencias del SABER SABER Y SABER HACER, se sugiere atender un grupo de participantes por Subdirección para temas propios del área y para desarrollar las temáticas de mayor demanda como son calidad, sistemas, aspectos legales de carácter médico y administrativo. Se procurará además mediante los proyectos de aprendizaje en equipo desarrollar capacitaciones transversales institucionales. Especialmente se dará prelación a aquellas Capacitaciones que requieren cumplimiento de normas nacionales y que propenden por el desarrollo y cumplimiento de objetivos y metas institucionales. Entre los contenidos que se trataran se tendrá en cuenta los siguientes aspectos:

Servicio al Ciudadano

Gobierno en Línea

Gestión Documental

Derechos Humanos

Cambio en la Cultura Organizacional

ETAPA II ELABORACIÓN DEL PROGRAMA CONSECUENTE CON LAS NECESIDADES

Para el desarrollo del Programa de Formación y Capacitación del Hospital Militar Central se tendrán en cuenta los lineamientos conceptuales y pedagógicos establecidos en el plan Nacional de Capacitación en cuanto a los siguientes aspectos:



HOSPITAL MILITAR CENTRAL

Aprendizaje basado en problemas. Es una metodología centrada en el aprendizaje, en la investigación y reflexión que siguen los participantes para llegar a una solución basada en un problema.

Proyectos de aprendizaje en equipos: Implica construir equipos para trabajar juntos, buscar solución a los problemas de la realidad del contexto. Estarán conformados para intercambiar conocimientos, experiencias, dificultades e intereses donde el aprendizaje se da mediante la colaboración y el dialogo entre iguales

El desarrollo de liderazgo de cada miembro del equipo será determinante para el éxito de este trabajo, donde cada uno deberá asumir el protagonismo para aprender responsablemente y generar cambios en las actividades que emprenda cotidianamente

El desarrollo de este programa estará enfocado desde la perspectiva de la **Pedagogía del Cuidado**, dado que la Formación es un proceso integral que tiene como fundamento el respeto por la vida de sí mismo y del otro, lo que contribuye al mejoramiento de las condiciones de vida personal, familiar y laboral.

Cuidar y ser cuidado son necesidades básicas del ser humano que se deben suplir para poder desarrollarse en el entorno donde el individuo se desenvuelve, construir relaciones interpersonales sanas basadas en el respeto, la tolerancia y la empatía favorecerá los ambientes laborales y por ende la productividad y competitividad de la institución.

Por ésta razón el programa de Formación y Capacitación tendrá como Lema:

"Nuestro Hospital, Nuestro Hogar"



HOSPITAL MILITAR CENTRAL

PRESUPUESTO:

El área de Formación y Capacitación cuenta con un presupuesto de \$111.879.995 para el año 2015. La proyección de gasto se realizó con base al número de funcionarios de planta que laboraban por Dependencia a Diciembre de 2014.

INVERSIÓN	%	valor destinado
PROYECTOS INNOVACION Y CULTURA ORGANIZACIONAL	26.8	30.000.000
Dirección.	2.4	2.775.531
Subdirección Administrativa	13.1	14.738.399
Subdirección Financiera	1,75	1.965.119
Subdirección Medica	11.7	13.100.799
Subdirección Servicios Ambulatorios...	42.8	47.981.677
Subdirección Docencia e Investigación	1.02	1.146.319
Otros/Imprevistos	0.15	172.151
total	99,72	111.879.995



HOSPITAL MILITAR CENTRAL

PROYECTOS TRANSVERSALES INSTITUCIONALES:

Se propone abordar contenidos que propendan por fortalecer la Cultura organizacional e innovación que suplan las necesidades encontradas en diagnóstico. Para tal fin se iniciará un proceso de transición y adaptación al cambio mediante un pilotaje con tres grupos específicos así:

POBLACION OBJETIVO	CANTIDAD	TEMATICA	INVERSIÓN	FECHA DE REALIZACIÓN
JEFES DE OFICINAS, DE UNIDAD, SUBDIRECTORES, DIRECTOR	30	INNOVACIÓN, LIDERAZGO, CAMBIO	10.000.000	ABRIL-MAYO
PROFESIONALES Y SERVIDORES MISIONALES UNIDAD DE SERVICIOS AMBULATORIOS: AREAS ENFERMERIA, URGENCIAS Y FARMACIA	30	INNOVACIÓN, LIDERAZGO, CAMBIO	10.000.000	MARZO-ABRIL
AUXILIARES DE APOYO DE APOYO/SECRETARIAS	50	COMUNICACIÓN, LIDERAZGO	10.000.000	MARZO-ABRIL
TOTAL	110		30.000.000	

"Salud - Calidad - Humanización"

30





HOSPITAL MILITAR CENTRAL

Personal Planta por Dependencia a Diciembre 2014

Subdirección Administrativa	202
Subdirección Finanzas	27
Subdirección Médica	180
Subdirección Servicios Ambulatorios y de apoyo Diag..	657
Subdirección de Docencia e Investigación	16
Dirección	38
	1120

LÍNEAS PROGRAMÁTICAS PARA ENMARCAR EN PROYECTOS DE APRENDIZAJE EN EQUIPO PAE

Estos programas se desarrollaran al interior de la institución con el propósito de atender las demandas observadas en el diagnóstico de necesidades y para apoyar la gestión que se realiza en dependencias donde existe dificultades para el manejo de las temáticas bien sea por desconocimiento o por falta de comprensión y que al ser abordadas contribuirán a mejorar las competencias de los empleados para el cumplimiento de sus objetivos. Se seleccionarán funcionarios de cada área para participar en cada jornada de acuerdo a la necesidad. Se asignaran facilitadores internos y cuando fuere necesario se buscara apoyo interinstitucional con

31

"Salud – Calidad – Humanización"



PROFESIONALES

Transversal 3ª No. 49-00 - Comutador 3486868 Ext. 3002 - www.hospitalmilitar.gov.co
Bogotá, D.C. - Colombia





HOSPITAL MILITAR CENTRAL

Personal Planta por Dependencia a Diciembre 2014

Subdirección Administrativa	202
Subdirección Finanzas	27
Subdirección Médica	180
Subdirección Servicios Ambulatorios y de apoyo Diag..	657
Subdirección de Docencia e Investigación	16
Dirección	38
	1120

LÍNEAS PROGRAMÁTICAS PARA ENMARCAR EN PROYECTOS DE APRENDIZAJE EN EQUIPO PAE

Estos programas se desarrollaran al interior de la institución con el propósito de atender las demandas observadas en el diagnóstico de necesidades y para apoyar la gestión que se realiza en dependencias donde existe dificultades para el manejo de las temáticas bien sea por desconocimiento o por falta de comprensión y que al ser abordadas contribuirán a mejorar las competencias de los empleados para el cumplimiento de sus objetivos. Se seleccionarán funcionarios de cada área para participar en cada jornada de acuerdo a la necesidad. Se asignaran facilitadores internos y cuando fuere necesario se buscara apoyo interinstitucional con

32

"Salud – Calidad – Humanización"



HOSPITAL MILITAR CENTRAL

facilitadores externos. Estos datos se informarán una vez se definan los equipos de aprendizaje de cada dependencia

Dependencia	n° proyectos	Lo que necesita la organización	Situación problemática (lo que se debe aprender)
Unidad de informática	1	Actualización de Conocimientos Tecnológicos	Manejo de Sistemas de Gestión institucional y Publica
Oficina de planeación	1	Prevenir situaciones problemáticas por falta de conocimientos de la gestión que debe realizar para mejoramiento de procesos. Se incluirán temáticas relacionadas con Calidad.	Políticas públicas
Oficina Control Disciplinario Interno	1	Apropiarse del código de ética y las implicaciones que tendría el funcionario frente a su desconocimiento.	Código de ética. Ley anticorrupción, ley de transparencia.
Oficina jurídica	1	prevención de riesgo, demandas por desconocimiento de la norma	actualización normativa
Subdirección de servicios ambulatorios y de Apoyo Diagnostico y terapéutico	1	prevención de riesgo por demandas por gestión inadecuada con los pacientes	política de humanización
área de calidad	1	avanzar hacia la acreditación de calidad de los procesos	actualización de sistemas de gestión

33

"Salud – Calidad – Humanización"



HOSPITAL MILITAR CENTRAL

ETAPA IV EVALUACIÓN DEL PROGRAMA:

Es un conjunto de Procesos continuos y articulados con el que se valora el impacto de la capacitación y el grado de los objetivos planteados, reflejados en la eficacia que tuvieron los programas tanto para el funcionario como para la entidad dentro de un mediano y largo plazo. Con la evaluación se da la oportunidad de replantear los procesos que no se han cumplido a cabalidad con relación a los objetivos fundamentales de la capacitación. Esto permitirá generar nuevas acciones respecto al diseño y organización del programa.

Este proceso de evaluación se desarrollará en cuatro niveles fundamentales, que permitirán evidenciar cambios en el comportamiento y enseñanzas en el puesto de trabajo. Estos Niveles tienen relación con:

Reacción. En esta etapa se evaluará que tanto les gustó o no la capacitación a los participantes, con ella se mide los sentimientos con relación a la capacitación. Se evalúan en esta etapa aspectos negativos y positivos de la capacitación con el ánimo de incluirlos dentro del plan de mejoramiento.

Aprendizaje. En esta etapa se evalúa que tanto aprendió el funcionario.

Los dos primeros niveles se evaluarán a corto plazo mediante encuestas.

Comportamiento. En esta etapa se evalúa el grado de compromiso del participante en cuanto a su asistencia, compromiso y responsabilidad.

Resultados. En esta etapa se evalúa el cumplimiento de objetivos de la Formación y Capacitación.

El comportamiento y los resultados se verán reflejados a largo plazo con los resultados que obtenga la entidad en una forma global.

Se tendrá en cuenta en esta etapa al igual que en la etapa de diagnóstico la participación activa de los jefes de oficina, jefes de unidad, subdirectores, directivas de la institución y participantes en las capacitaciones. Para hacer de este un proceso dinámico.



HOSPITAL MILITAR CENTRAL

Indicadores:

Estos indicadores medirán el avance de los objetivos acorde con lo establecido en el plan de acción 2015 del Hospital Militar Central, los resultados se evidenciarán en términos de eficacia, eficiencia.

NOMBRE	INDICADOR	META
Cumplimiento del programa de capacitación	No. Capacitaciones Realizadas / No. Total de capacitaciones Programadas	Ejecución el 100% del plan de Capacitación.
Recursos Financieros	Presupuesto Ejecutado /Presupuesto Total	Ejecución el 100% del presupuesto plan de Capacitación.

Vale la pena recordar que tanto el Plan de Capacitación Institucional como los programas de Formación y Capacitación son modelos Flexibles que están sujetos a continuos cambios de acuerdo a las necesidades e intereses institucionales y al presupuesto que se disponga para su ejecución.

Las Firmas que avalan la ejecución del Plan de Capacitación Institucional quedan registradas en la última Página del Plan de Bienestar Social y Cultural como constancia de la revisión y aprobación del área.



HOSPITAL MILITAR CENTRAL-PLAN DE BIENESTAR

9 Divulgación

Las actividades incluidas en el presente Plan de Bienestar Social y Cultural, Plan de Formación y Capacitación, deberán ser divulgadas por el Área de Bienestar Y capacitación a través de la página <http://www.hospitalmilitar.gov.co/>, <http://hmc/intranet/> y correo electrónico institucional.

Por lo anterior se presenta el Plan de Bienestar Social y Cultural y el Plan de Formación y Capacitación del Hospital Militar Central para la vigencia 2015 a los 05 días de mes de marzo de 2015.



Mayor General (RA) **Luis Eduardo Pérez Arango**
Director General Hospital Militar Central



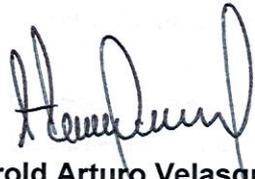
Coronel **Mauricio Ruiz Rodriguez**
Subdirector del Sector Defensa
Subdirección Administrativa



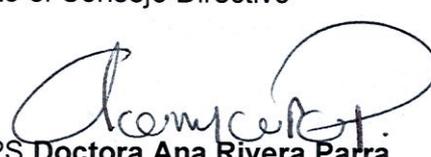
Doctor **Juan Carlos Guerrero Gonzalez**
Jefe de Unidad de Seguridad y Defensa
Unidad de Talento Humano



SMSM **Martha Elena Chavez**
Representante de los trabajadores
ante el Consejo Directivo



AASD **Harold Arturo Velasquez**
Representante Comisión de Personal



OPS **Doctora Ana Rivera Parra**
Responsable Área de Bienestar Social
Unidad de Talento Humano



OPS **Doctora Janneth Cortés Suarez**
Responsable Área de Formación y Capacitación
Unidad de Talento Humano