

 Secretaría de Salud Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E.	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN		CODIGO: ES-GC-F-37-02
			VERSION : 2
	SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD NORTE E.S.E DIRECCIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		PÁGINA: 1 DE 40
			FECHA: 01/06/2017

PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN

PIC 2019

SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD NORTE ESE

Bogotá D.C., 2019

 Secretaría de Salud Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E.	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN		CODIGO: ES-GC-F-37-02
			VERSION : 2
	SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD NORTE E.S.E DIRECCIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		PÁGINA: 2 DE 40
			FECHA: 01/06/2017

TABLA DE CONTENIDO

1. JUSTIFICACIÓN	4
2. OBJETIVOS	5
2.1 Objetivo Estratégico	5
2.2 Objetivos de Gestión	5
3. MARCO LEGAL	6
3.1 Principios Rectores	6
3.2 Normatividad Aplicable	7
4. LINEAMIENTOS CONCEPTUALES Y PEDAGÓGICOS	12
4.1 Marco Conceptual.....	12
4.2. Modalidades de capacitación.....	18
4.3. Principios Metodológicos	19
4.3.1. Profundidad más que extensión.	19
4.3.2. Aprendizaje colaborativo	20
4.3.3. Personalización del aprendizaje	20
4.3.4. Aprendizaje desde proyectos y basado en problemas.....	20
4.3.5. Promover el aprendizaje sin fronteras	21
4.4 Evaluación formativa	21
4.4.1 Evaluación institucional	21
4.4.2 Enfoque Pedagógico.....	22
4.5 Glosario	28
5. METODOLOGÍA.....	31
5.1 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación 2019	31

La última versión de cada documento será la única válida para su utilización y estará disponible en el Listado Maestro de Documentos
No haga copias de este documento porque corre el riesgo de tener una versión desactualizada

 Secretaría de Salud Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E.	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN	CODIGO: ES-GC-F-37-02
		VERSION : 2
	SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD NORTE E.S.E DIRECCIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	PÁGINA: 3 DE 40
		FECHA: 01/06/2017

5.1.1	Caracterización de la Población.....	31
5.1.2	Metodología.....	31
5.1.3	Instrumento de Recolección de datos.....	31
5.1.4	Técnicas y Herramientas Usadas.....	31
5.1.5	Insumos Utilizados	31
5.2	Análisis de Resultados	32
5.2.1	¿Cómo procesó la Información?.....	32
5.3	Necesidades Identificadas	33
5.3.1	Necesidades.....	33
6.	EJECUCIÓN.....	35
6.1	Presupuesto	35
6.2	Programas de Aprendizaje Organizacional.....	35
6.2.1	Inducción - Reinducción	35
6.2.2	Entrenamiento.....	37
7.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	39
7.1	Participación de la Comisión de Personal.....	39
7.2	Indicadores.....	39
7.3	Mecanismos de Socialización del PIC y del Plan de Acción	40

 Secretaría de Salud Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E.	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN	CODIGO: ES-GC-F-37-02
		VERSION : 2
	SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD NORTE E.S.E DIRECCIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	PÁGINA: 4 DE 40
		FECHA: 01/06/2017

1. JUSTIFICACIÓN

Teniendo como referente la Guía Metodológica para la implementación del Plan Nacional de Formación y Capacitación de diciembre del 2017 (PNFC): Profesionalización y Desarrollo de los Servidores Públicos, que plantea nuevos conceptos para gestionar el desarrollo de capacidades de los servidores al incorporar nuevos elementos, tanto en contenidos como en estrategias que se orienten al aprendizaje organizacional en el sector, y es a través de la elaboración y puesta en marcha del Plan Institucional de Capacitación (PIC) como instrumento de gestión educativa que se apunta al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad en el marco del Modelo de Atención Integral en Salud.

Para la Subred Integrada de Servicios de Salud Norte Empresa Social del Estado, innovadora y socialmente responsable que presta servicios de Salud integrales y de calidad, con participación activa en la formación del Talento Humano y desarrollo de la Investigación, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de la población y con una visión de reconocimiento nacional e internacional por su Modelo de Atención Integral, el Plan de Capacitación representa un compromiso con nuestros colaboradores y un reto que nos permite fortalecer las competencias técnicas, asistenciales, administrativas y comportamentales, que apoyen el desarrollo personal, familiar e institucional, adoptando del Modelo de Atención en su Política para el Mejoramiento de la Calidad en Salud el principio orientador “ HUMANIZACIÓN” como fundamento esencial del Sistema y desde esa perspectiva buscar transformar el presente para llegar a una situación futura deseada.

Para el 2019 del Plan Institucional de Capacitación PIC, se fundamenta en las necesidades expresadas a través de encuesta a los colaboradores de la entidad, la cual se estructuró por ejes temáticos entre los que se encuentran: contratación pública, cultura organizacional, derechos humanos, Gestión Tecnologías de la Información, Gobierno en línea, innovación, participación ciudadana, servicio al ciudadano, Sostenibilidad ambiental, normatividad, actualización de guías y protocolos, seguridad y salud en el trabajo.

La última versión de cada documento será la única válida para su utilización y estará disponible en el Listado Maestro de Documentos
No haga copias de este documento porque corre el riesgo de tener una versión desactualizada

 Secretaría de Salud Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E.	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN	CODIGO: ES-GC-F-37-02
		VERSION : 2
	SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD NORTE E.S.E DIRECCIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	PÁGINA: 5 DE 40
		FECHA: 01/06/2017

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo Estratégico

- Participar activamente en formación de talento humano en salud, con desarrollo sostenido de la investigación.
- Desarrollar y fomentar en el talento humano las competencias que faciliten la implementación del modelo de atención integral.

2.2 Objetivos de Gestión

- Gestionar las acciones necesarias, que permitan el cumplimiento de los requisitos asistenciales por parte del personal, para la prestación del servicio de acuerdo a las normas de habilitación y acreditación.
- Capacitar y/o entrenar al personal asistencial y administrativo en temas inherentes al desarrollo de la práctica técnica y profesional en el marco de calidad y competencias laborales.
- Desarrollar en el talento humano competencias que favorezcan el liderazgo, las relaciones interpersonales, la adaptación al cambio y aporten a una cultura organizacional orientada a un servicio humanizado y de alta calidad.

 Secretaría de Salud Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E.	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN	CODIGO: ES-GC-F-37-02
		VERSION : 2
	SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD NORTE E.S.E DIRECCIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	PÁGINA: 6 DE 40
		FECHA: 01/06/2017

3. MARCO LEGAL

3.1 Principios Rectores

De conformidad con lo establecido en el Ley 1567 de 1998, la capacitación, de los Servidores Públicos, atiende los siguientes principios:

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, debe ser la respuesta a un diagnóstico de necesidades de capacitación previamente realizado, utilizando procedimientos e instrumentos técnicos propios de las ciencias sociales y administrativas.

Participación: Todos los procesos que hacen parte de la gestión de la capacitación, tales como detección de necesidades, formulación, ejecución y evaluación de planes y programas, deben contar con la participación activa de los empleados.

Prevalencia del interés de la organización: Las políticas, los planes y los programas responderán fundamentalmente a las necesidades de la organización.

Integración a la carrera administrativa: La capacitación recibida por los empleados

 Secretaría de Salud Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E.	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN	CODIGO: ES-GC-F-37-02
		VERSION : 2
	SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD NORTE E.S.E DIRECCIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	PÁGINA: 7 DE 40
		FECHA: 01/06/2017

debe ser valorada como antecedente en los procesos de selección, de acuerdo con las disposiciones sobre la materia.

Prelación de los empleados de carrera: Para aquellos casos en los cuales la capacitación busque adquirir y dejar instaladas capacidades que la entidad requiera más allá del mediano plazo, tendrán prelación los empleados de carrera.

Economía: En todo caso se buscará el manejo óptimo de los recursos destinados a la capacitación, mediante acciones que pueden incluir el apoyo interinstitucional.

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

Continuidad: Especialmente en aquellos programas y actividades que por estar dirigidos a impactar en la formación ética y a producir cambios de actitudes, requieren acciones a largo plazo.

3.2 Normatividad Aplicable

Carta Iberoamericana de la Función Pública. V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26 y 27 de junio de 2003 de la Función Pública

<http://old.clad.org/documentos/declaraciones/cartaibero.pdf>

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”. (...)

 Secretaría de Salud Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E.	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN	CODIGO: ES-GC-F-37-02
		VERSION : 2
	SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD NORTE E.S.E DIRECCIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	PÁGINA: 8 DE 40
		FECHA: 01/06/2017

Título VI, Capítulo I, artículo 36, Numeral 1, La capacitación y la formación de los empleados públicos está orientada al desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de los servicios.

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14861>

Decreto 1227 de 2005 “Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998”. (...)

Artículo 54 de la Constitución Política “es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran”.

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>

Título V, Capítulo I, artículo 65, Los Planes de Capacitación deben responder a estudios técnicos que identifiquen necesidades y requerimientos de las áreas de trabajo y de los empleados, para desarrollar los planes anuales institucionales y las competencias laborales.

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16313>

Decreto Ley 1567 de 1998 “Por el cual se crean el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para los Empleados del Estado”.

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1246>

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”. (...)

 Secretaría de Salud Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E.	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN		CODIGO: ES-GC-F-37-02
			VERSION : 2
	SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD NORTE E.S.E DIRECCIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		PÁGINA: 9 DE 40
			FECHA: 01/06/2017

b. En el Plan Nacional de Formación y Capacitación formulado por el Departamento Administrativo de la Función Pública en coordinación con la Escuela Superior de Administración Pública, ESAP.

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=186>

Decreto 2740 de 2001 “Por el cual se adoptan las políticas de desarrollo administrativo y se reglamenta el capítulo cuarto de la Ley 489 de 1998 en lo referente al Sistema de Desarrollo Administrativo”.

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6055>

Ley 734 de 2002 “Por la cual se expide el Código Disciplinario Único”.

Decreto 2539 de 2005 “Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos-ley 770 y 785 de 2005”.

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=17318>

Ley 1064 de 2006 “Por la cual se dictan normas para el apoyo y el fortalecimiento de la educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano establecida como educación no formal en la ley general de educación”.

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=20854>

El Decreto 4465 de 2007 “Por el cual se adopta la actualización del Plan Nacional de Formación y Capacitación de Servidores Públicos, formulado por el DAFP y la ESAP”.

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=27750>

Circular Externa No 100-010-2014 “Orientaciones en materia de capacitación y formación de los empleados públicos”.

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=60893>

La última versión de cada documento será la única válida para su utilización y estará disponible en el Listado Maestro de Documentos
No haga copias de este documento porque corre el riesgo de tener una versión desactualizada

 Secretaría de Salud Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E.	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN		CODIGO: ES-GC-F-37-02
			VERSION : 2
	SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD NORTE E.S.E DIRECCIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		PÁGINA: 10 DE 40
			FECHA: 01/06/2017

Decreto 160 de 2014 “Por el cual se reglamenta la Ley 411 de 1997 aprobatoria del Convenio 151 de la OIT, en lo relativo a los procedimientos de negociación y solución de controversias con las organizaciones de empleados públicos”. (...)

Artículo 33. Derechos. Numeral 3. “Recibir capacitación para el mejor desempeño de sus funciones”.

Artículo 34. Deberes. Numeral 40. “Recibir capacitación para el mejor desempeño de sus funciones”. “Capacitarse y actualizarse en el área donde desempeña su función”.
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4589>

(...)

Artículo 16, Los organismos y entidades públicas que están dentro del campo de aplicación del presente decreto, deberán incluir dentro de los Planes Institucionales de Capacitación la realización de programas y talleres dirigidos a impartir formación a los servidores públicos en materia de negociación colectiva.

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=57218>

Decreto 1083 de 2015 “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública”.

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=62518>

Decreto 894 de 2017 “Por el cual se dictan normas en materia de empleo público con el fin de facilitar y asegurar la implementación y desarrollo normativo del Acuerdo Final para la Terminación del conflicto y la Construcción de una Paz estable y duradera”.

<http://www.bogotajuridica.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=69314>

 Secretaría de Salud Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E.	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN	CODIGO: ES-GC-F-37-02
		VERSION : 2
	SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD NORTE E.S.E DIRECCIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	PÁGINA: 11 DE 40
		FECHA: 01/06/2017

Resolución 390 de 2017 “Por la cual se actualiza el Plan Nacional de Formación y Capacitación”.

http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2017-06-02_Resolucion390_2017.pdf/0d15579d-3649-4731-b807-c07cc0b8564f

Plan Nacional de Formación y Capacitación para el Desarrollo y la Profesionalización del Servidor Público Mayo, 2017.

http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2017-05-30_Plan_nacional_formaci%C3%B3n_y_capacitacion2017.pdf/093d3b34-990c-410e-9710-e93bff210eeb

Guía Metodológica para la implementación del Plan Nacional de Formación y Capacitación (PNFC): Profesionalización y Desarrollo de los Servidores Públicos Diciembre, 2017.

http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/29-12-2017_Guia_implmentacion_pnfc.pdf/7e541c13-6351-4d1d-b228-e1381ce4e509

 Secretaría de Salud Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E.	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN		CODIGO: ES-GC-F-37-02
			VERSION : 2
	SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD NORTE E.S.E DIRECCIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		PÁGINA: 12 DE 40
			FECHA: 01/06/2017

4. LINEAMIENTOS CONCEPTUALES Y PEDAGÓGICOS

4.1 Marco Conceptual

Esta sección se organiza a partir de cinco preguntas fundamentales:

1. Los propósitos: ¿para qué capacitar?
2. Los sujetos de aprendizaje: ¿a quiénes capacitamos y en qué contexto? (dónde)
3. El contenido de la acción: ¿en qué capacitamos?
4. Los medios y metodologías: ¿cómo capacitamos?,
5. Las maneras de valorar la efectividad: ¿cómo evaluar nuestra capacitación?

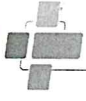
¿Para qué? Nuestros propósitos

La capacitación y la formación (CyF) son, en esencia, procesos educativos. La CyF constituye acciones educativas intencionales en entornos organizacionales cuyos actores principales –receptores participantes y activos- son servidores(as) públicos(as). El Plan Institucional de Capacitación (PIC) es, por tanto, un instrumento de gestión educativa que apunta a un conjunto de objetivos y metas estratégicas de la entidad.

La gestión es integral: involucra aspectos pedagógicos y operativos marchando de manera coherente, articulada y planificada. No obstante, los recursos financieros y esfuerzos operativos giran en torno a un solo propósito: lograr un cambio deseado en la entidad a partir de un conjunto de aprendizajes concretos y previamente definidos.

Se construye un PIC para transformar el presente y llegar a una situación deseada en el futuro.

“La planificación puede ser entendida como un ejercicio consciente y sistemático de la

 Secretaría de Salud Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E.	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN	CODIGO: ES-GC-F-37-02
		VERSION : 2
	SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD NORTE E.S.E DIRECCIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	PÁGINA: 13 DE 40
		FECHA: 01/06/2017

libertad, por contraposición a la improvisación y a la resignación de ante el transcurrir y devenir de los acontecimientos. La planificación es un método de acción sistemático destinado a producir un cambio en el rumbo de los acontecimientos, a partir de las conclusiones del diagnóstico, y apuntando a un objetivo de cambio establecido conjuntamente por los actores involucrados”. (Uranga, 1998)

¿A quiénes y en qué contexto capacitamos?, ¿En qué contexto capacitamos?

Se responde esta pregunta desde tres niveles de análisis: entidad, país y mundo.

¿Dónde estamos en la entidad?

Ver: sección “Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje Organizacional”

¿Dónde estamos en Colombia?

El reciente Plan Nacional de Formación y Capacitación (DAFP, 2017) ofrece un enriquecedor diagnóstico de la situación en las entidades de orden nacional y territorial. Este PIC se orienta desde los tres ejes temáticos propuestos por el Departamento Administrativo de la Función Pública:

- Gestión del Conocimiento
- Creación de Valor Público
- Gobernanza para la Paz

¿Dónde estamos en el mundo?

Francisco Longo, redactor de la Carta Iberoamericana de la Función Pública, expresaba en su presentación del pasado Congreso Internacional “Prospectiva del Servicio Civil en Bogotá” (2017), que la función pública en Iberoamérica era semejante a un “gran elefante en la sabana global digital” que “ha ido cambiando mediante adaptaciones graduales que no han transformado en profundidad sus estructuras de poder y sus modos de funcionamiento”, lo cual conduce a la siguiente pregunta: “¿Podrá seguir contemplando los cambios desde lejos?”. El mundo se ha transformado. La globalización y digitalización han impuesto nuevos paradigmas culturales. La sociedad industrial basada en la centralización del

 Secretaría de Salud Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E.	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN		CODIGO: ES-GC-F-37-02
			VERSION : 2
	SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD NORTE E.S.E DIRECCIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		PÁGINA: 14 DE 40
			FECHA: 01/06/2017

conocimiento ha cedido su lugar a una sociedad donde los ciudadanos juegan un rol activo como productores de información y conocimiento. En la Web 1.0. -y otros medios tradicionales de comunicación- el saber se compartía unidireccionalmente. La web 2.0. ha abierto las puertas para que cualquier ciudadano, con acceso a Internet y un mínimo de competencias tecnológicas, pueda construir, compartir, crear y acceder a información como nunca antes en la historia reciente de la humanidad.

Y las transformaciones impactan el mundo laboral también. La nanotecnología, la inteligencia artificial, las neurociencias, los modelos de economía colaborativa -peer to peer-, entre otros, traen consigo a una eliminación de antiguos empleos y a una apertura de nuevos cargos en la mayoría de sectores económicos. La velocidad de los avances tecnológicos y culturales ejerce una presión sobre la fuerza laboral mundial. Buena parte de los conocimientos y habilidades técnicas que los trabajadores aprendieron hace 10 años, seguramente han avanzado o mudado en sus métodos y comprensiones.

Este PIC, por tanto, busca liderar en la entidad el desarrollo de un talento humano:

- Preparado y actualizado en competencias técnicas transversales y específicos
- Adaptado a las necesidades de la sociedad del conocimiento en constante aprendizaje

¿A quiénes capacitamos?

El diseño de este PIC contempla y parte del reconocimiento de servidores públicos con las siguientes características:

1. Son adultos laboralmente activos en el Siglo XXI, y por tanto son partícipes de la sociedad del aprendizaje, del conocimiento y la información.
2. Disponen de tiempos limitados para participar en espacios formales de capacitación, entrenamiento o inducción
3. Tienen derecho y están obligados a participar en programas de capacitación y formación

 Secretaría de Salud Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E.	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN	CODIGO: ES-GC-F-37-02
		VERSION : 2
	SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD NORTE E.S.E DIRECCIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	PÁGINA: 15 DE 40
		FECHA: 01/06/2017

4. Están limitados en su actuar por un conjunto de arreglos normativos, tales como el manual de funciones y competencias laborales, el código único disciplinario, entre otros.

Desde el punto de vista de la andragogía, y en términos generales, la condición de adultez implica para los procesos educativos:

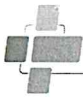
- Considerar su experiencia: Los procesos educativos deben partir de y apoyarse en el acumulado de experiencias del adulto. Su biografía determina el aprendizaje.
- Aplicación inmediata: Los temas o contenidos vistos deben tener una aplicación cercana e inmediata en el tiempo. Los adultos no aprenden algo “para aplicarlo algunos años más adelante”.
- Demandas del entorno institucional: Los roles sociales y exigencias del entorno determinan los intereses de aprendizaje.
- Mayor autonomía. Los adultos cuentan con un margen más amplio de autonomía frente a la participación (los niños y niñas son usualmente obligados a estudiar).
- Horizontalidad: Las relaciones educativas e institucionales se esperan más bidireccionales y participativas.

¿En qué capacitamos?

Los programas de aprendizaje buscan desarrollar capacidades y fortalecer competencias. Es necesario aclarar el contexto de los conceptos que orientan el PIC, pues los términos que se usan nunca son neutros -aún menos en el campo de la educación- y poseen <<de atrás>> una visión particular; una postura implícita sobre el proceso de enseñar y aprender.

En este apartado se generan comprensiones comunes sobre los conceptos de:

- Aprendizaje
- Capacidades
- Competencias.

 Secretaría de Salud Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E.	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN	CODIGO: ES-GC-F-37-02
		VERSION : 2
	SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD NORTE E.S.E DIRECCIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	PÁGINA: 16 DE 40
		FECHA: 01/06/2017

Aprendizaje: el pilar fundamental de la educación es el aprendizaje. El aprendizaje es un fenómeno situado con una ubicación temporal (histórica), espacial (geográfica) y estructural (en las instituciones): cualquier cambio real en el aprendizaje tiene un efecto –identificado o no- en las prácticas sociales y culturales, ya sea para perpetuarlas (reproductivas) o modificarlas (transformativas). Es un proceso profunda y sencillamente cotidiano.

En el presente PIC se concibe el aprendizaje como un conjunto de transformaciones relativamente sostenidas en las formas de relación de los servidores con su entorno social, cultural y material. La visión tradicional y solipsista del aprendizaje como un cambio de conducta o creencias, se amplía desde una mirada hacia el contexto y la cotidianidad de los seres humanos.

Las consecuencias prácticas de esta comprensión para la formulación del PIC y las metodologías son sustanciales.

Se organizan procesos de capacitación y formación cuyos contenidos y temáticas guardan estrecha relación con la cotidianidad laboral de los servidores.

Los aprendizajes que se promueven son:

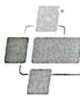
Significativos: convocan sus conocimientos previos, biografías, intereses y necesidades de sus labores diarias (de ahí la importancia de un buen diagnóstico).

Transferibles: Tienen una aplicación práctica y efectiva en la entidad. Nuestros programas de aprendizaje usan metodologías que favorecen la generalización del conocimiento y habilidades a otros contextos.

Se apuesta por conocimientos profundos, no inertes. Aprendizajes aplicados, no memorísticos. Transferencia de saberes, no de información.

Desarrollo de capacidades: el presente PIC parte del enfoque de capacidades del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), y por tanto, se orienta desde los siguientes principios:

La última versión de cada documento será la única válida para su utilización y estará disponible en el Listado Maestro de Documentos
No haga copias de este documento porque corre el riesgo de tener una versión desactualizada

 Secretaría de Salud Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E.	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN	CODIGO: ES-GC-F-37-02
		VERSION : 2
	SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD NORTE E.S.E DIRECCIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	PÁGINA: 17 DE 40
		FECHA: 01/06/2017

- a. Perspectiva del potencial: Los servidores y las entidades ya cuentan con saberes y prácticas que es preciso identificar, apreciar, sistematizar e impulsar.
- b. Generación de transformaciones: se espera cambiar sistemas de valores, prácticas, saberes que promuevan el empoderamiento de las entidades y sus servidores.
- c. Expertos de nosotros mismos: Las soluciones externas promueven la apropiación interna de saberes y habilidades (baja dependencia de <<expertos>> externos)
- d. Centrado en proceso: Las acciones de capacitación parten de una mirada sostenida, estructurada y coherente; a largo plazo
- e. Perspectivas colectivas, no individualistas: El paradigma es colaborativo, amplio, no competitivo y basado en sinergias.

Fortalecimiento de Competencias: los seres humanos somos sistemas orgánicos y complejos, determinados por dimensiones. El conocimiento intelectual es solo una de nuestras facetas.

Se parte de un enfoque general por competencias que propone tres dimensiones:

1. Conocimientos: Saber/Saber

Formación es distinto a información. Se buscan conocimientos profundos, no superficiales. El primero, involucra un aprendizaje memorístico de información que se integra a la persona, pero que no permite una aplicación práctica y significativa en entornos fuera del proceso de aprendizaje. El segundo implica la aplicación, generalización o transferencia efectiva de la información a los retos, problemas o situaciones cotidianas en las entidades

2. Actitudes (Saber/Ser)

Las actitudes son tendencias de comportamiento que envuelven estados afectivos y valoraciones positivas/negativas hacia eventos o personas. Al respecto Ignacio Pozo (1996) señala: "Gracias a las actitudes no sólo definimos nuestra posición ante el mundo (somos del Madrid o del Barça...) sino que nos identificamos con el grupo social del que formamos parte. Las actitudes nos proporcionan una identidad social, que es

 Secretaría de Salud Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E.	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN	CODIGO: ES-GC-F-37-02
		VERSION : 2
	SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD NORTE E.S.E DIRECCIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	PÁGINA: 18 DE 40
		FECHA: 01/06/2017

... muy necesaria para definirnos e identificarnos nosotros mismos. Las actitudes son nuestro D.N.I. social.” (p. 9)

3. Habilidades (Saber/Hacer)

Las habilidades son conjuntos de destrezas que permiten adaptarse al entorno, resolver problemas y actuar efectivamente sobre el mundo. Habilidad para programar, montar bicicleta, cepillarse los dientes. Están íntimamente ligadas a la imitación y práctica reiterada. La repetición conlleva a que éstas se desenvuelvan

Se establecen, entonces, las siguientes diferenciaciones conceptuales:

- Capacidades no son lo mismo que competencias. La primera incluye a la segunda.
 - Competencias no es equivalente a habilidades. La primera incluye a la segunda.
 - Destrezas no es lo mismo que habilidades. La primera incluye a la segunda.
- Información es distinto a conocimiento. La primera es la base de la segunda.

¿Cómo capacitamos?

Tipos de acciones formativas

Luego de aclarar el para qué, a quiénes (y dónde) y el qué, se establecen los medios a través de los cuales se desarrollan –pedagógicamente hablando- las acciones de capacitación. El DAFP reconoce tres tipos de programas de aprendizaje: Inducción (mínimo 100 horas), Entrenamiento y Capacitación (hasta 160 horas).

4.2. Modalidades de capacitación

Se consideran tres modalidades:

- a. **Presencial:** Proceso educativo que se desarrolla principalmente a través de espacios cara a cara entre estudiantes y formadores en un mismo espacio y tiempo.
- b. **Virtual:** Proceso educativo que se desarrolla a través de una mediación tecnológica digital y que no exige la presencia simultánea de los actores, contenidos y objetos

 Secretaría de Salud Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E.	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN		CODIGO: ES-GC-F-37-02
			VERSION : 2
	SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD NORTE E.S.E DIRECCIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		PÁGINA: 19 DE 40
			FECHA: 01/06/2017

educativos en un mismo escenario espacio-temporal.
c. **Mixta:** Proceso educativo que se desarrolla a través una combinación de las dos modalidades mencionadas anteriormente.

No se considera a una capacitación de carácter mixto cuando se desarrolla una capacitación predominantemente presencial, acompañada de la revisión de algún material digital. Tampoco aplica el término “mixto”, cuando se desarrolla un proceso educativo predominantemente virtual y el participante asiste ocasionalmente a un proceso presencial de sensibilización o de evaluación.

4.3. Principios Metodológicos

¿Qué retos metodológicos impone la sociedad del conocimiento y la información? Cualquier servidor con competencias tecnológicas básicas puede acceder a conferencias, artículos, infografías e informes sobre los temas de su interés ¿Qué valor agregado pueden contener los espacios formativos? ¿Qué pueden encontrar los servidores en los procesos de CyF (que no pueden hallar por sí mismo)? La UNESCO (2015) propone, en uno de sus documentos de trabajo denominado “The future of learning 3: what kind of pedagogies for the 21st century”, un conjunto de lineamientos metodológicos generales, respaldados por evidencia empírica y sólidos fundamentos teóricos, para desarrollar programas de aprendizaje. Los siguientes principios metodológicos orientan los programas de aprendizaje del presente PIC:

4.3.1. Profundidad más que extensión.

Las metodologías se enfocan a generar resultados educativos de calidad. Su objetivo no se reduce a mostrar indicadores cuantitativos basados en número de servidores(as) atendidos(as).

Dicha calidad se promueve cuando se cuenta con formadores:

- a. Altamente competentes
- b. Sinceramente comprometidos con el desarrollo del servicio civil

 Secretaría de Salud Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E.	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN	CODIGO: ES-GC-F-37-02
		VERSION : 2
	SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD NORTE E.S.E DIRECCIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	PÁGINA: 20 DE 40
		FECHA: 01/06/2017

c. Expertos en el uso de pedagogías activas (que promueven conocimientos profundos, no inertes)

4.3.2. Aprendizaje colaborativo

Partiendo de los principios de la andragogía y del desarrollo de capacidades, arriba mencionados, se parten de las siguientes premisas:

- a. Los servidores cuentan con experiencias valiosas,
- b. Las entidades y sus colaboradores son expertos de sí mismos
- c. La visión es colaborativa y no individualista.

En ese sentido, el presente PIC plantea espacios para promover el mutuo aprendizaje, el reconocimiento y sistematización del saber, la gestión del conocimiento que se halla implícita en las prácticas cotidianas. Los espacios de aprendizaje van más allá del simple hecho de “dictar una clase” o “dar una conferencia”.

4.3.3. Personalización del aprendizaje

Una misma estrategia no es funcional para todos los servidores, a razón de la diversidad misma del ser humano: niveles de habilidad, intereses, inteligencias múltiples, estrategias de aprendizaje, canales de comunicación. En este sentido, el presente PIC dispone de técnicas diversas de enseñanza.

Desde este punto de vista, el aprendizaje personalizado no significa disponer un docente para cada servidor. Las estrategias de capacitación abren las puertas a favorecer la autonomía en el aprendizaje, usar distintos canales de comunicación (escrito, audio, video), favorecer la interacción entre servidores(as) y crear metodologías colaborativas, espacios de retroalimentación y creación de redes de aprendizaje desde intereses comunes. Creatividad, diversidad y autodeterminación son palabras que describen muy bien este principio metodológico.

4.3.4. Aprendizaje desde proyectos y basado en problemas

La última versión de cada documento será la única válida para su utilización y estará disponible en el Listado Maestro de Documentos
No haga copias de este documento porque corre el riesgo de tener una versión desactualizada

 Secretaría de Salud Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E.	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN		CODIGO: ES-GC-F-37-02
			VERSION : 2
	SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD NORTE E.S.E DIRECCIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		PÁGINA: 21 DE 40
			FECHA: 01/06/2017

Este principio metodológico –mencionado en la Guía Metodológica del DAFP - se basa en tres premisas:

- Los estudiantes se responsabilizan y controlan su propio proceso de aprendizaje.
- Los estudiantes diseñan y construyen soluciones a problemas de la vida real.
- El trabajo se realiza en pequeños grupos.

El aprendizaje basado en problemas y proyectos es una vía efectiva para ser coherentes con la concepción de aprendizaje expuesta más arriba: un aprendizaje situado e íntimamente anclado a la cotidianidad; un aprendizaje de conocimientos profundos, significativos y transferibles a contextos reales.

4.3.5. Promover el aprendizaje sin fronteras

Desde hace décadas, ha sido claro para la pedagogía que el aprendizaje va más allá de los espacios que la escuela o el trabajo plantean. La entidad es un espacio de aprendizaje para la vida y en la vida. Tanto las conferencias de dos horas, donde un experto comunica lo que sabe a un público masivo, como el café, los medios de divulgación interno, el quehacer de los equipos de trabajo, son todos espacios de aprendizaje. El presente PIC busca aportar a la construcción de culturas de aprendizaje en la entidad.

¿Cómo evaluar?

4.4 Evaluación formativa

El término evaluación es distinto al de calificación. Se espera que los formadores desarrollen procesos de evaluación formativa que permitan monitorear y fomentar el aprendizaje de los servidores (as). No se educa para evaluar. Se educa para aprender. La evaluación formativa es un enfoque didáctico sugerido para todos los formadores.

4.4.1 Evaluación institucional

Los esquemas de evaluación más utilizados se concentran en la gestión de la capacitación. El 99% de las entidades tanto del nivel nacional como territorial no

 Secretaría de Salud Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E.	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN	CODIGO: ES-GC-F-37-02
		VERSION : 2
	SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD NORTE E.S.E DIRECCIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	PÁGINA: 22 DE 40
		FECHA: 01/06/2017

evalúan el impacto de la capacitación, ni los conocimientos adquiridos y, menos aún, la aplicabilidad en el puesto de trabajo.” (p. 38. DAFP, 2017). A nivel institucional se sugiere revisar la propuesta de la Guía Metodológica del DAFP (2017), en donde se proponen los niveles de satisfacción, apropiación de conocimientos, aprendizaje de habilidades, aplicaciones de lo aprendido, indicadores del colaborador e impacto financiero en la entidad. En este punto es fundamental aclarar que todos los procesos deben ser evaluados en al menos uno de los niveles. Dependiendo del grado de madurez y consistencia en el tiempo de los procesos formativos, se podrá aplicar niveles de evaluación cada vez más profundos.

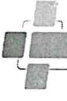
4.4.2 Enfoque Pedagógico

La generación de conocimiento y de los procesos de aprendizaje puede ser entendida a partir de diversas posturas, lo que implica que existen diferentes enfoques pedagógicos vinculados al hecho de aprender, como son:

Conductismo

Si estudiamos con real interés, rigor y detalle las teorías conductistas, seguramente encontraremos un conjunto de principios de aprendizaje potencialmente aplicables a nuestros procesos de capacitación. Revisemos tres aplicaciones prácticas de estas teorías.

- Pedagogía por objetivos. Esta tendencia enfatiza la importancia de definir operacionalmente procesos de aprendizaje a partir de conductas observables. La especificación de conductas en un manual de funciones y competencias laborales es una extensión de ello. El denominado conductismo metodológico, permite enfocar nuestros objetivos desde criterios evidenciables, concretos y claros que facilitan la evaluación y seguimiento.
- Uso de premios e incentivos (reforzadores sociales y primarios) para motivar a las personas a participar en procesos de formación. Los espacios virtuales han adoptado tendencias como la ludificación, que usan sellos, sistemas de puntos y escalas de reconocimiento, que –usadas con mesura- motivan la participación,

 Secretaría de Salud Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E.	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN		CODIGO: ES-GC-F-37-02
			VERSION : 2
	SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD NORTE E.S.E DIRECCIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		PÁGINA: 23 DE 40
			FECHA: 01/06/2017

retroalimentan lo que hacemos y fomentan el interés. En espacios presenciales, los diplomas, distintivos y notas de exámenes, son ejemplos del uso de reforzadores para motivar el aprendizaje.

- Aprendizaje de rutinas o destrezas que requieren repetición constante. Las tareas se dividen en pequeños fragmentos y se establecen programas de aprendizaje para cada uno.
- El aprendizaje de conocimientos complejos (razonamiento, comprensión de textos, metacognición, por ejemplo)
- Articular factores socio-culturales más amplias, especialmente cuando se trata de contextos como Colombia
- El fomento de la motivación intrínseca (realizar algo por sí mismo y no por una recompensa externa). Un uso extremo de las aproximaciones conductistas presenta el riesgo de limitar la autonomía, la creatividad y el fluir.

Cognitivismo o cognoscitivismo:

El cognitivismo es un enfoque con amplios desarrollos teóricos con amplio valor para abordar programas de aprendizaje que desarrollen competencias cognoscitivas propias de los seres humanos. Así mismo, esta corriente permite explicar los procesos afectivos y emocionales, la cognición social (procesos mentales referidos a cómo los seres humanos perciben y piensan acerca de otros) y la motivación intrínseca (ver, por ejemplo: teoría de la autodeterminación).

Asumimos el enfoque cognitivista para abordar el desarrollo de:

- Competencias cognitivas en general.
- Habilidades para aprender a aprender.
- Creatividad y pensamiento lateral
- Memoria.
- Atención y mindfulness.
- Reconocimiento de actitudes personales

 Secretaría de Salud Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E.	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN		CODIGO: ES-GC-F-37-02
			VERSION : 2
	SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD NORTE E.S.E DIRECCIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		PÁGINA: 24 DE 40
			FECHA: 01/06/2017

- Manejo del tiempo y efectividad laboral
- Apropiación de conceptos
- Aprendizaje de procedimientos

Constructivismo.

La principal diferencia entre el constructivismo y el cognitivismo es que el primero no asume que exista una realidad objetiva que deba ser representada, pues los individuos construyen activamente la realidad. El constructivismo se pregunta sobre la forma como los organismos particulares –en este caso los seres humanos- construyen el conocimiento desde las posibilidades biológicas de su sistema nervioso:

Según esta teoría, los alumnos son agentes activos que están involucrados en la construcción de su propio aprendizaje... En un entorno de aprendizaje constructivista, los alumnos construyen su propio aprendizaje mediante un proceso que implica probar la validez de ideas y enfoques de acuerdo a sus conocimientos y experiencias previos, aplicar estas ideas o enfoques a nuevas tareas, contextos y situaciones, e integrar el nuevo conocimiento resultante a los constructos intelectuales preexistentes (p.30.UNESCO, 2004)”

Estos supuestos cuestionan los modelos tradicionales que asumen una educación “bancaria” –en palabras de Paulo Freire-, transmisionista y mecanicista, donde el profesor es el centro del saber y se asume que el aprendizaje sucede por la comunicación principalmente unidireccional.

El constructivismo nos permite reconocer que el aprendizaje es favorecido cuando:

1. La enseñanza se basa en situaciones reales, problemas cotidianos, retos significativos para la realidad de los servidores.
2. Los conocimientos previos de los servidores son activados: con qué experiencia, habilidad y saberes relevantes cuentan para lograr los objetivos de aprendizaje.

 Secretaría de Salud Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E.	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN		CODIGO: ES-GC-F-37-02
			VERSION : 2
	SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD NORTE E.S.E DIRECCIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		PÁGINA: 25 DE 40
			FECHA: 01/06/2017

3. Los nuevos conocimientos o habilidades se demuestran y no solamente se transmite información acerca de ellos.
4. Se crean situaciones, retos o problemas para que los servidores apliquen los nuevos conocimientos o habilidades.
5. Se invita o moviliza a los servidores a transferir y adaptar los nuevos conocimientos o habilidades a su realidad laboral

El constructivismo se recomienda para el desarrollo de:

1. Competencias cognoscitivas como: Comprensión de lectura, pensamiento crítico, pensamiento lateral, entre otras.
2. Habilidades socio emocionales (la denominada inteligencia emocional)
3. Propósitos y sentidos (p. ej. El sentido de la evaluación de desempeño, sentido del servicio, sentido de ser docente)
4. Desarrollo de procesos de coaching o mentoría.
5. Actitudes e identidad
6. Inducción
7. Espacios de reflexión para incorporar valores, visiones comunes, plataforma estratégica, entre otros.

Construccionismo social:

Esta vertiente, ligada al constructivismo, considera el aprendizaje también como una construcción pero hace especial énfasis en las interacciones sociales y el contexto histórico como fuente de construcción del conocimiento. Se hace especial énfasis en cómo los dispositivos culturales y las interacciones con otros promueven el aprendizaje

- Los conocimientos son siempre situados, y las metodologías que derivan de este enfoque parten del aprendizaje colaborativo, la reflexión crítica y el cuestionamiento de las verdades universales del paradigma moderno. Narrativas, conversaciones, voces, co-construcción, códigos culturales,

 Secretaría de Salud Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E.	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN		CODIGO: ES-GC-F-37-02
			VERSION : 2
	SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD NORTE E.S.E DIRECCIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		PÁGINA: 26 DE 40
			FECHA: 01/06/2017

artefactos, colaboración, contexto y discursos, son todos conceptos usualmente usados en dicho enfoque.

Este enfoque pedagógico es particularmente relevante porque permite desarrollar los ejes que la Guía Metodológica del PIC y el Plan NFC (DAFP, 2017) proponen:

- Creación de valor público
- Gobernanza para la paz
- Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional

Todo aprendizaje se propone situado, y por tanto es particularmente recomendable para desarrollar procesos de:

- Gestión del conflicto y educación para la paz
- Innovación
- Pensamiento crítico
- Identidad
- Cambio organizacional
- Cursos en modalidad virtual en los que se busque aprendizajes colaborativos

Conectivismo.

Desde hace algunos años, una nueva teoría con aplicaciones en el campo pedagógico ha estado ganando fuerza: el conectivismo. Su capacidad explicativa en una sociedad en red, distribuída, descentrada y compleja, le ha permitido abrirse paso entre las teorías tradicionales. Desde el punto de vista del conectivismo, el aprendizaje no solo ocurre en el sistema nervioso, pues es un fenómeno propio de sistemas más amplios, como las redes sociales virtuales o las organizaciones.

Según su principal expositor, George Siemens, el conectivismo parte de los siguientes supuestos:

 Secretaría de Salud Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E.	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN		CODIGO: ES-GC-F-37-02
			VERSION : 2
	SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD NORTE E.S.E DIRECCIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		PÁGINA: 27 DE 40
			FECHA: 01/06/2017

- El aprendizaje y el conocimiento descansan sobre la diversidad de opiniones.
- El aprendizaje es un proceso de conexión de nodos o fuentes de información especializada.
- El aprendizaje puede residir en dispositivos no humanos.
- La capacidad para saber más es mayor que lo que actualmente se conoce.
- El fomento y el mantenimiento de las conexiones son necesarios para facilitar el aprendizaje continuo.
- La capacidad para ver conexiones entre campos, ideas y conceptos es una habilidad básica.
- El conocimiento actualizado es la finalidad de todas las actividades de aprendizaje conectivistas.

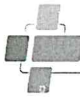
La toma de decisiones es en sí un proceso de aprendizaje. Elegir qué aprender y cuál el significado de la información es mirar a través de la lente de una realidad cambiante. Aunque ahora mismo haya una respuesta correcta, mañana puede ser errónea debido a alteraciones en el contexto de la información que afectan a la decisión”. (p. 125)

Este enfoque resulta particularmente pertinente para:

1. La formulación de procesos de gestión del conocimiento en las entidades
2. Comprender el aprendizaje organizacional como un producto más allá de personas particulares
3. Instalar espacios virtuales de aprendizaje
4. Uso de redes sociales para el aprendizaje
5. Innovación, laboratorios y espacios de co-creación

La Programación Neurolingüística como un modelo de comunicación que se centra en identificar y usar modelos de pensamiento que influyan sobre el comportamiento de una persona como una manera de mejorar la calidad y la efectividad de la vida.

El mundo se experimenta por medio de cinco sentidos: vista, oído, tacto, olfato y gusto.

 Secretaría de Salud Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E.	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN	CODIGO: ES-GC-F-37-02
		VERSION : 2
	SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD NORTE E.S.E DIRECCIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	PÁGINA: 28 DE 40
		FECHA: 01/06/2017

Mucha información viene hacia nosotros continuamente; consciente e inconscientemente eliminamos aquello a lo que no queremos prestar atención. Aplicaciones:

Este modelo es muy útil para los procesos de Cambio Organizacional, Comunicación asertiva, Manejo de Emociones entre otros que apoyan el proceso de Humanización referido como principio rector del AIS (modelo Atención Integral en Salud).

4.5 Glosario

Aprendizaje organizacional: “el aprendizaje organizacional es la capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes (individual, de equipo, organizacional e interorganizacional), para generar nuevo conocimiento” (p. xx) (Barrera & Sierra, 2014; en: DAFP, 2017).

Capacitación: “Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral. Esta definición comprende los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa” (Decreto Ley 1567, 1998, Art. 4).

Cognitivismo: teoría del aprendizaje que establece que el conocimiento se obtiene a través de la adquisición o reorganización de estructuras mentales complejas, es decir, procesos cognitivos, tales como el pensamiento, la solución de problemas, el lenguaje, la formación de conceptos y el procesamiento de la información (Belloch, 2013).

Competencias laborales: las competencias son el conjunto de los conocimientos, cualidades, capacidades, y aptitudes que permiten discutir, consultar y decidir sobre lo que concierne al trabajo.

 Secretaría de Salud Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E.	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN		CODIGO: ES-GC-F-37-02
			VERSION : 2
	SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD NORTE E.S.E DIRECCIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		PÁGINA: 29 DE 40
			FECHA: 01/06/2017

Conductismo: es el aprendizaje medido en los cambios de las conductas observables que se logra por la repetición de patrones, es decir, de un condicionamiento que parte más de las condiciones del entorno o ambientales que de los elementos intrínsecos del aprendiz (Ertmer & Newby, 1993).

Constructivismo: teoría del aprendizaje que manifiesta que el individuo crea sus conocimientos a partir de sus propias experiencias, estructuras previas y creencias, los que emplea para interpretar objetos y eventos (Ertmer y Newby, 1993).

Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje Organizacional – DNAO: consiste en identificar las carencias de conocimientos, habilidades y destrezas de los servidores públicos, que les permitan ejecutar sus funciones o alcanzar las competencias que requiere el cargo (Reza, 2006).

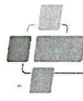
Diseño instruccional (ID): es el proceso de preparación, desarrollo, implementación, evaluación y mantenimiento de ambientes de aprendizaje en diferentes niveles de complejidad (Belloch, 2013).

Entrenamiento: en el marco de gestión del recurso humano en el sector público, el entrenamiento es una modalidad de capacitación que busca impartir la preparación en el ejercicio de las funciones del empleo con el objetivo de que se asimilen en la práctica los oficios. En el corto plazo, se orienta a atender necesidades de aprendizaje específicas requeridas para el desempeño del cargo, mediante el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes observables de manera inmediata.

Formación: en los términos de este Plan, se entiende la formación como el proceso encaminado a facilitar el desarrollo integral del ser humano, potenciando actitudes, habilidades y conductas, en sus dimensiones: ética, creativa, comunicativa, crítica, sensorial, emocional e intelectual.

Gestión del conocimiento: es reconocer y gobernar todas aquellas actividades y elementos de apoyo que resultan esenciales para poder atribuir a la organización y a sus integrantes la capacidad de aprender y que, al actuar como facilitadores, afectan al funcionamiento eficiente de los sistemas de aprendizaje y, por ende, al valor de la organización en el mercado (Riquelme, Cravero & Saavedra, 2008).

Modelo Integrado de Planeación y Gestión: es un marco de referencia que permite dirigir, evaluar y controlar la gestión institucional de las entidades públicas en términos de calidad e integridad del servicio (valores), con el fin de que entreguen resultados que

 Secretaría de Salud Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E.	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN		CODIGO: ES-GC-F-37-02
			VERSION : 2
	SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD NORTE E.S.E DIRECCIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		PÁGINA: 30 DE 40
			FECHA: 01/06/2017

atiendan y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos (generación de valor público) (Gobierno de Colombia, 2017).

Servidor público: toda persona natural que presta sus servicios como miembro de corporaciones públicas, empleados o trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios. Sus funciones y responsabilidades están determinadas por la Constitución, las leyes y normas que rigen al país (Constitución Política, 1991).

Sistema Nacional de Capacitación: de acuerdo con el Decreto Ley 1567 de 1998, se entiende como “el conjunto coherente de políticas, planes, disposiciones legales, organismos, escuelas de capacitación, dependencias y recursos organizados con el propósito común de generar en las entidades y en los empleados del Estado una mayor capacidad de aprendizaje y de acción, en función de lograr la eficiencia y la eficacia de la administración, actuando para ello de manera coordinada y con unidad de criterios.” (Decreto Ley 1567, 1998, Art. 4).

Valor público: es la estrategia mediante la cual el Estado produce bienes y servicios teniendo en cuenta la participación de los ciudadanos, ya que a partir de esta interacción se identifican las necesidades sociales y se reconoce a cada uno de los miembros de la comunidad como sujetos de derecho. Prestar un servicio implica hacerlo de forma eficiente, eficaz y efectiva pues se tiene en cuenta las demandas y expectativas de la ciudadanía (Centro para el Desarrollo Democrático, 2012; Morales, 2016). Arbonies, A. & Calzada, I. (2007). El poder del conocimiento tácito: por encima del aprendizaje organizacional. *Intangible Capital*, (4), 296-312.

 Secretaría de Salud Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E.	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN	CODIGO: ES-GC-F-37-02
		VERSION : 2
	SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD NORTE E.S.E DIRECCIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	PÁGINA: 31 DE 40
		FECHA: 01/06/2017

5. METODOLOGÍA

5.1 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación 2019

5.1.1 Caracterización de la Población

Todos los colaboradores de la Subred Integrada de Servicios de Salud Norte ESE, sin discriminación por vinculación.

5.1.2 Metodología

Mixto: Realiza una mezcla de la metodología cuantitativa y cualitativa.

5.1.3 Instrumento de Recolección de datos

Diseñado por la entidad: Encuesta virtual

5.1.4 Técnicas y Herramientas Usadas

Formulario virtual o físico: Recolección de información y datos por medio de un cuestionario, con preguntas abiertas o cerradas.

Base de datos encuesta: consolidado de respuesta del formulario virtual, organizado según los ejes temáticos de asociación.

5.1.5 Insumos Utilizados

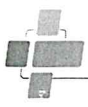
Evaluación de competencias comportamentales: Verificación de resultados de los componentes comportamentales, establecidos en la evaluación del desempeño, según el manual de funciones de cada cargo. Decreto 2539-2005, Artículos 6 y 7

Sistema de Gestión: Revisión Ciclo PHVA, identificado en la oficina de planeación de la Entidad.

Medición Clima Laboral: Resultados del estudio realizado en el área de talento humano de la Entidad.

Visión: Información estipulada en la Planeación Estratégica de la Entidad.

Objetivos Estratégicos: Información estipulada en la Planeación Estratégica de la Entidad

 Secretaría de Salud Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E.	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN		CODIGO: ES-GC-F-37-02
			VERSION : 2
	SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD NORTE E.S.E DIRECCIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		PÁGINA: 32 DE 40
			FECHA: 01/06/2017

Planes de Acción: Resultados de la verificación del cumplimiento.

Planes de Mejoramiento: Son las acciones correctivas, planteadas para minimizar las NO conformidades resultantes de las auditorías, externas o internas realizadas a los diferentes procesos de la entidad.

Resultados ejecución del PIC Anterior: Verificación del cumplimiento de lo estipulado y los resultados.

Resultado auditorías externas: Informes de las NO conformidades identificadas en el proceso de auditoría.

Misión: Información estipulada en la Planeación Estratégica de la Entidad.

5.2 Análisis de Resultados

5.2.1 ¿Cómo procesó la Información?

Para el análisis de la información se hizo consolidado de las respuestas en la encuesta virtual, segregando por grupos temáticas, según los objetivos de la capacitación entre ellos:

Contratación pública,
Cultura organizacional,
Derechos humanos,
Gestión Tecnologías de la Información,
Gobierno en línea,
Innovación,
Participación ciudadana,
Servicio al ciudadano,
Sostenibilidad ambiental,
Normatividad,
Actualización de guías y protocolos,
Seguridad y salud en el trabajo.

 Secretaría de Salud Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E.	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN	CODIGO: ES-GC-F-37-02
		VERSION : 2
	SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD NORTE E.S.E DIRECCIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	PÁGINA: 33 DE 40
		FECHA: 01/06/2017

Los informes de planes de mejora fueron revisados uno a uno por parte del coordinador de Capacitación para incluirlos de manera puntual en el plan.

Con base en la normatividad vigente de habilitación de servicios de salud, se definen otras temáticas y modalidades de capacitación.

5.2.2 Principales Resultados Obtenidos

Como resultado se pudo establecer que los temas requeridos por los procesos se encuentran priorizados por solicitudes de las áreas y son los siguientes:

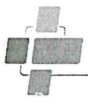
- Trabajo en equipo
- Comunicación Asertiva
- Humanización
- Liderazgo
- Excel (teniendo en cuenta que la institución no cuenta con las licencias)
- Seguridad del paciente
- Gestión de la tecnología (cursos dirigidos a sistemas y personal involucrado)
- Guías Clínicas y Protocolos
- Cursos solicitados por Norma de Habilitación (Soporte Vital Básico, Formación en la Atención al Paciente de Salud Mental)

5.3 Rutas de creación de valor

5.3.1 Ruta de la Felicidad

- Ruta para mejorar el entorno físico del trabajo para que todos se sientan a gusto en su puesto:

Temáticas: Seguridad y salud en el trabajo, Clíma organizacional, Normatividad, Servicio al Ciudadano, Innovación.

 Secretaría de Salud Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E.	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN	CODIGO: ES-GC-F-37-02
		VERSION : 2
	SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD NORTE E.S.E DIRECCIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	PÁGINA: 34 DE 40
		FECHA: 01/06/2017

5.3.2 Ruta de la Crecimiento

- Ruta para implementar una cultura del liderazgo, el trabajo en equipo y el reconocimiento

Temáticas: Seguridad y salud en el trabajo, Clíma organizacional, Humanización, Liderazgo empoderador, Contratación Pública.

- Ruta de formación para capacitar servidores que saben lo que hacen
Temáticas: Contratación Pública, Normatividad, Guías y Protocolos de atención en salud, Servicio al Ciudadano, Gestión tecnologías de la información.

5.3.3 Ruta del servicio

- Ruta para implementar una cultura basada en el servicio
- Temáticas: Seguridad y salud en el trabajo, Clíma organizacional, Humanización, Participación Ciudadana y Servicio al Ciudadano, Normatividad
- Ruta para implementar una cultura basada en el logro
Temáticas: Guías y Protocolos de atención en salud, Gestión tecnologías de la información, Humanización, Clíma Organizacional

5.3.4 Ruta de la Calidad

- Ruta para generar rutinas de trabajo basadas en hacer siempre las cosas bien
- Temáticas: Seguridad y salud en el trabajo, Gestión tecnologías de la información, Guías de práctica clínica y protocolos de atención en salud, Innovación
- Ruta para generar una cultura de calidad y la integridad
Temáticas: Contratación pública, Normatividad, Código de Integridad, Servicio Público, Clima Organizacional

5.3.5 Ruta de análisis de datos

- Ruta para entender a las personas a través del uso de los datos
- Temáticas: Gestión tecnologías de la información, Guías de práctica clínica y protocolos de atención en salud.

La última versión de cada documento será la única válida para su utilización y estará disponible en el Listado Maestro de Documentos
No haga copias de este documento porque corre el riesgo de tener una versión desactualizada

 Secretaría de Salud Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E.	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN	CODIGO: ES-GC-F-37-02
		VERSION : 2
	SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD NORTE E.S.E DIRECCIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	PÁGINA: 35 DE 40
		FECHA: 01/06/2017

6. EJECUCIÓN

6.1 Presupuesto

El presupuesto definido para este PIC es de \$ 30.000.000

6.2 Programas de Aprendizaje Organizacional

6.2.1 Inducción - Reinducción

Contenido Desarrollado por el DASCD. Curso Ingreso al Servicio Público: Inducción - Reinducción. Certificación 48 horas. (Circular 024 de 2017.)

Portal: <https://moodle.serviciocivil.gov.co/pao/public/>

1. El Estado Concepto de Estado y Estado Social de Derecho, Fines del Estado, Estructura del Estado colombiano y Funciones del Estado.
2. Organización del Distrito Alcalde Mayor, Sectores Distritales, Organismos de control y vigilancia, y Concejo de Bogotá.
3. Identidad Bogotá Sobre Bogotá, Sentido del servidor público distrital, Infraestructura cultural, Festividades emblemáticas.
4. Política Pública Definición de política pública, Clasificación de las políticas públicas en el Distrito, Enfoques y Retos para los servidores públicos derivados de las políticas públicas.
5. Alineación Estratégica Instrumentos de planeación (Qué son) y ¿cuál es su relación? , ¿Qué es un programa, un proyecto? ¿Para qué sirven?, Conozca el plan de

 Secretaría de Salud Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E.	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN		CODIGO: ES-GC-F-37-02
			VERSION : 2
	SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD NORTE E.S.E DIRECCIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		PÁGINA: 36 DE 40
			FECHA: 01/06/2017

desarrollo distrital y sus apuestas, Proyecciones de la ciudad enmarcados en el Plan de Desarrollo.

6. Empleo Público ¿Qué es un empleo público?, ¿Quiénes son servidores públicos? Tipos de empleo público, Clases de nombramientos, Niveles jerárquicos de los empleos, Del ascenso y permanencia en empleos de carrera, Gestión del rendimiento y Situaciones administrativas.

7. Deberes y Derechos y Prohibiciones del Servidor Público.

Marco legal de los regímenes a los que están sujetos los servidores públicos, Derechos del servidor público, Deberes del servidor público, Prohibiciones del servidor público, Inhabilidades, Conflicto de intereses y Relación de los servidores públicos con las políticas nacionales de transparencia y anticorrupción.

8. Sistema Integrado de Gestión ¿Por qué surgen los grupos?, Herramientas de gestión: qué son y para qué sirven, Teoría de sistemas, Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), Modelo de operación, Enfoque basado en los usuarios y partes interesadas y Principios del sistema integrado de gestión distrital.

9. SIDEAP Definición del SIDEAP, uso del SIDEAP, Administración del SIDEAP, Obligatoriedad de registro de datos en el SIDEAP, Información solicitada, acceso al SIDEAP, Periodicidad de actualización de datos en el SIDEAP, Manuales y formatos.

10. Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital. Generalidades del DASCD, Portafolio de Servicios, ¿Cómo acceder a los Servicios del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital?

Inducción - Reinducción de la Entidad

Se estructura curso virtual que contempla los siguientes contenidos:

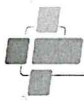
 Secretaría de Salud Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E.	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN	CODIGO: ES-GC-F-37-02
		VERSION : 2
	SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD NORTE E.S.E DIRECCIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	PÁGINA: 37 DE 40
		FECHA: 01/06/2017

- Plataforma estratégica.
- Código de ética y buen gobierno.
- Rendición de Cuentas.
- Portafolio de servicios.
- Sistema integrado de gestión de Calidad.
- Participación comunitaria y Servicio al Ciudadano.
- Gestión del Talento Humano.
- Gestión Ambiental.
- Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Tipologías de Corrupción.
- Gestión Documental.

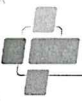
6.2.2 Entrenamiento

- Actualización en Guías de Práctica Clínica y Protocolos
- Gestión del Riesgo
- Administración del Riesgo
- Sistemas de Vigilancia epidemiológica

La última versión de cada documento será la única válida para su utilización y estará disponible en el Listado Maestro de Documentos
No haga copias de este documento porque corre el riesgo de tener una versión desactualizada

 Secretaría de Salud Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E.	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN	CODIGO: ES-GC-F-37-02
		VERSION : 2
	SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD NORTE E.S.E DIRECCIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	PÁGINA: 38 DE 40
		FECHA: 01/06/2017

- Seguridad y Salud en el Trabajo
- Normatividad aplicada a la prestación de servicios
- Participación Comunitaria y Servicio al Ciudadano

 Secretaría de Salud Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E.	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN		CODIGO: ES-GC-F-37-02
			VERSION : 2
	SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD NORTE E.S.E DIRECCIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		PÁGINA: 39 DE 40
			FECHA: 01/06/2017

7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

7.1 Participación de la Comisión de Personal

Se hará participe a la Comisión de Personal en el proceso de formulación del Plan Institucional de Capacitación 2019

7.2 Indicadores

Tipo Indicador	Nombre Indicador	Objetivo	Fórmula
Eficacia	Indicador de Horas - Hombre de Capacitación (IHH)	Medir la cantidad total de horas - hombre de capacitación realizada	$IHH = \text{Número de horas de capacitación por hombre} / \text{Número de hombres capacitados}$
Eficacia	Indicador de cumplimiento (IC)	Determinar el porcentaje de cumplimiento y avance en el plan de capacitación	$IC = \text{Número de actividades de capacitación desarrolladas} / \text{número de actividades de capacitación programadas en el PIC} * 100$
Eficacia	Indicador de Cobertura General (ICG)	Medir la cobertura general del programa de capacitación que la ESE realiza	$ICG = \text{Número de personas capacitadas} / \text{Número total de personas convocada} * 100$

La última versión de cada documento será la única válida para su utilización y estará disponible en el Listado Maestro de Documentos
No haga copias de este documento porque corre el riesgo de tener una versión desactualizada

 Secretaría de Salud Subred Integrada de Servicios de Salud Norte E.S.E.	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN		CODIGO: ES-GC-F-37-02
			VERSION : 2
	SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD NORTE E.S.E DIRECCIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		PÁGINA: 40 DE 40
			FECHA: 01/06/2017

7.3 Mecanismos de Socialización del PIC y del Plan de Acción

1. Socialización del PIC en articulación con la oficina de Comunicaciones, página de la Subred Norte, Noticias al Día.
2. Socialización mediante la Plataforma de Capacitación MOODLE.
3. Envío de la información a Directivos y líderes para que socialicen con sus equipos de trabajo.

CONTROL DEL DOCUMENTO			
Versión	Fecha	Descripción de la modificación	Realizada por
			Nombre: Cargo:

Elaboró:	Revisó:	Aval técnico de normalización:	Aprobó:
Nombre: Lyda Virviescas - Jose Emigdio Gutierrez Reina	Nombre: Dora Alicia Martínez Pamplona	Nombre:	Nombre: Álvaro de Jesús Galvis
Cargo: Profesional Universitario - Gestion del Talento Humano	Cargo: Director Operativo - Gestion del Talento Humano	Cargo:	Cargo: Subgerente Corporativo (E)

La última versión de cada documento será la única válida para su utilización y estará disponible en el Listado Maestro de Documentos
No haga copias de este documento porque corre el riesgo de tener una versión desactualizada