

# IDENTIFICACION DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARA LÍDERES DEL SECTOR SALUD EN MONTERIA-CÓRDOBA

**Yudis Arleth Sotelo Flórez**



**UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
DEPARTAMENTO DE SALUD PÚBLICA  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN EN SALUD  
MUNICIPIO, CÓRDOBA**

**2022-2**

**IDENTIFICACION DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARA LÍDERES  
DEL SECTOR SALUD EN MONTERIA-CÓRDOBA**

**Yudis Arleth Sotelo Flórez**

**Trabajo de grado práctica empresarial presentado para optar el título de  
Administrador en Salud**

**Director(a): Cesar Herazo Hoyos**



**UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
DEPARTAMENTO DE SALUD PÚBLICA  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN EN SALUD  
MONTERÍA, CÓRDOBA**

**2022-2**

**NOTA DE ACEPTACIÓN:**

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Montería, 15 de diciembre de 2022

## **DEDICATORIA**

A mi familia quienes son mi fortaleza y que me enseñaron a no rendirme por muy difícil que fueran los problemas, siempre me dieron la fuerza que necesitaba para salir adelante.

A mi madre por todo el ejemplo que me ha dado de seguir luchando y perseverando por todas nuestras metas y sueños, me ha enseñado a hacer valiente, fuerte, capaz de hacer las cosas por muy difícil que se vean.

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente, a mi padre celestial por su amor infinito, su sabiduría y sus bendiciones en todo este proceso, infinitas gracias le doy.

A mi familia y muy especial a mi madre porque ha sido mi pilar, mi fuerza y por brindarme siempre su apoyo y acompañándome en cada paso en el cumplimiento de uno de mis sueños.

A mis compañeros de estudio por haber sido parte importante en este proceso desde el inicio hasta el final.

A mis profesores y a la universidad por ser ese apoyo y brindarnos una educación de calidad, gracias a los profesores por darnos su compañía, su apoyo y sus conocimientos para guiarnos y otorgarnos las pautas necesarias de formación.

## CONTENIDO

RESUMEN.....	7
ABSTRACT.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
1 OBJETIVOS .....	11
1.1 OBJETIVO GENERAL .....	11
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	11
2 RESEÑA HISTÓRICA DE LA INSTITUCIÓN .....	12
3 ASPECTOS CORPORATIVOS .....	16
3.1 MISION.....	16
3.2 VISIÓN .....	16
3.3 PORTAFOLIO DE SERVICIOS .....	17
4 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA Y UNIDAD FUNCIONAL.....	19
5 MARCO REFERENCIAL.....	20
5.1 ANTECEDENTES HISTORICOS.....	20
6 MARCO CONCEPTUAL .....	22
7 MARCO NORMATIVO .....	24
8 METODOLOGÍA.....	27
9 RESULTADOS OBTENIDOS.....	31
CONCLUSIONES.....	32
RECOMENDACIONES.....	33
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	34
ANEXO 1 MATRIZ DOFA .....	35
ANEXO 2 LISTADO DE EMPRESAS ENCUESTADAS.....	36
ANEXO 3 FOTOS.....	37

## RESUMEN

Las instituciones de salud requieren la adopción de estrategias para cubrir las necesidades del entorno, sus líderes serán los encargados de enfrentar los desafíos que promueve el mundo actual, con el fin de permanecer vigente y en la innovación de sus competencias a lo que les respecta un mejor manejo de las instituciones, sus diferentes áreas de salud y brindar una seguridad al paciente o usuario.

En tal interpretación, es necesario el abordaje de aquellos aspectos gerenciales como liderazgo, toma de decisiones, calidad en salud, planeación, facturación y auditoría en los líderes de salud. Para el desarrollo de este trabajo se tiene como objetivo general Identificar las necesidades de capacitación que tienen los líderes o gerentes de las empresas del sector salud en montería, donde se abordan temas relacionados con estas necesidades y capacitación que se le da en cada una de ellas.

La metodología utilizada fue en un enfoque mixto cuantitativo y cualitativo, para lo cual se debe realizar consultas, recolección de datos, análisis de información. Se desarrolla bajo un estudio descriptivo para las necesidades de capacitación en los aspectos gerenciales a los líderes del sector salud, buscando la mejora de sus habilidades en modelo de capacitación o formación.

**Palabras clave:** capacitación, necesidades, Salud, líderes, decisiones, competitividad.

## ABSTRACT

Health institutions require the adoption of strategies that are in accordance with the needs of their leaders and challenges of the environment, in order to remain current and in the innovation of their competences with regard to a better management of the institutions and their different health areas and provide safety to the patient or user.

In such an interpretation, it is necessary to address managerial aspects such as leadership, decision-making, health quality, planning, billing and auditing in health leaders. For the development of this work, the general objective is to identify the training needs of the leader or managers of the companies in the health sector in Montería, where issues related to these needs and training that is given in each one of them are addressed.

The methodology used was a mixed quantitative and qualitative approach, for which consultations, data collection and information analysis must be carried out. It is a developed study for the training needs in managerial aspects of the leaders of the health sector. Seeking to improve their skills in the training or training model.

**Key words:** training, needs, Health, leaders, decisions, competitiveness.

## INTRODUCCIÓN

Los resultados de muchas empresas en la zona de Montería se ven afectados por la deficiencia en la falta de conocimientos y por los diferentes análisis básicos que dejan de hacer, tanto internos como externos, esto les dificulta seguir avanzando y proyectándose en el largo plazo, acabando con su ciclo de vida muy prontamente, así como lo menciona Rodríguez (2010) y citado por (Herazo et al., 2022) en la cual manifiesta que son escandalosas las estadísticas de empresas sobre todo PYMES que quiebran en muy poco tiempo de haber iniciado sus actividades, nos muestra el caso de Argentina en la cual, de cada decena de empresas que se crean, solo una de ellas llega al segundo año de funcionamiento, lo que quiere decir que de cada 100 empresas que inician labores solo sobreviven el 10%. De la misma forma se da el caso de Chile en la cual de cada 100 empresas que se crean, solo el 25% de ellas alcanzan al segundo año de operaciones. Por otro lado, está el caso de México que muestra, que para el segundo año de funcionamiento sobreviven 2 de cada 10 empresas que se crean, es decir el 20%.

Por lo tanto, los gerentes que quieren tener éxito y hacer que las empresas sean exitosas, deben ser conscientes de la necesidad de actualizarse, capacitarse y mejorar en sus conocimientos, porque el diferencial, el valor agregado será el conocimiento, quien haga sostenible a las empresas en el tiempo.

En este orden la empresas del sector salud no están exentas de estas cifras escandalosas de quiebra, como lo afirma (Sánchez, 2022) en su informe, el cual muestra una cifra de 37.679 negocios del sector salud que cerraron sus puertas en el año 2022, es por lo que se hace necesario que los gerentes o líderes de estas empresas se capaciten en temas específicos relacionados con la mejor toma de decisiones que las mantengan vigentes en el mercado alcanzando para las empresas privadas el objetivo básico financiero de maximización de utilidades en el tiempo. Cabe definir que los gerentes o líderes de las empresas de salud deben

cumplir ciertos aspectos ya que son responsables de la prestación eficiente y eficaz de los servicios de salud a la población.

Es importante que se capaciten en la planificación de estrategias, la toma de decisiones oportunas, la conformación de trabajo en equipos, direccionar y liderar los distintos cambios en los niveles de empresas para poder cumplir con cada objetivo propuesto.

Por lo tanto, el objetivo de este trabajo está enfocado en Identificar las necesidades de capacitación que tienen los líderes o gerentes de las empresas del sector salud en montería, para tomar mejores decisiones, hacer más competitivas, eficientes y sostenibles a las empresas que ayuden al desarrollo social y económico de la región.

## **1 OBJETIVOS**

### **1.1 OBJETIVO GENERAL**

- ❖ Identificar las necesidades de capacitación que tienen los líderes o gerentes de las empresas del sector salud en Montería, para proponer estrategias de capacitación enfocadas en mejorar sus competencias.

### **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar las diferentes fuentes bibliográficas referentes a capacitaciones propuestas en instituciones similares en otros departamentos de Colombia.
- Aplicar una encuesta para medir o identificar las necesidades de capacitación de los líderes de sector salud en Montería Córdoba.
- Proponer estrategias para el mejoramiento de capacitación a líderes del sector salud.

## 2 RESEÑA HISTÓRICA DE LA INSTITUCIÓN

Figura 1. Imagen Universidad de Córdoba



Fuente:

[https://caracol.com.co/emisora/2021/06/09/monteria/1623238005\\_237356.html](https://caracol.com.co/emisora/2021/06/09/monteria/1623238005_237356.html)

A finales de la década de los años 50 y principios del 60 la característica fundamental que compartía el departamento de Córdoba en materia de educación con respecto al resto del país era su baja cobertura en todos los niveles, principalmente en el nivel superior, este hecho, impone el reto a su dirigencia social a impulsar la creación de una institución de Educación Superior que respondiera con calidad y pertinencia a las necesidades de la región.

Para esta época el bacteriólogo Elías Bechara Zainúm presentó la idea de crear una institución que permitiera el ingreso a la educación superior de los jóvenes bachilleres del departamento de Córdoba para su formación profesional, que por sus escasos recursos económicos no podían viajar a otras regiones del país a continuar sus estudios.

Con el apoyo desinteresado de un grupo de profesionales, entre los que se destacan el médico veterinario Julio César Cervantes Lagares y los ingenieros agrónomos Limberto Sáenz Alarcón y Hernando Rodríguez Romero, comenzó a perfilarse la creación de una universidad con vocación agropecuaria, teniendo en cuenta que en Córdoba la agricultura y la ganadería han sido los renglones más importantes en la actividad económica, por tanto, este hecho se convirtió en el primer referente para que las primeras facultades fueran las de Ingeniería Agronómica y Medicina Veterinaria y Zootecnia. Las dos facultades fueron creadas según la Ley 103 de 1962.

En marzo de 1964 fue nombrado como primer rector de la Universidad de Córdoba el doctor Elías Bechara Zainúm, por parte del gobernador de esa época, doctor Germán Bula Hoyos. Las primeras oficinas funcionaron en el segundo piso de la Escuela de Bellas Artes de Montería. Se inició el proceso de admisión con inscripciones para los dos Programas, presentándose 50 estudiantes para el programa de Ingeniería Agronómica y 51 para Medicina Veterinaria y Zootecnia, de los cuales 65 pasaron los exámenes de ingreso y la entrevista.

El 6 de abril de 1964, y bajo la emblemática frase “Se ha encendido una antorcha. Que no se extinga” se iniciaron las clases, siendo designados como Decanos Julio César Cervantes Lagares de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, y Hernando Rodríguez Romero de la Facultad de Ingeniería Agronómica.

El cuerpo profesoral se conformó con diferentes profesionales de la ciudad que aceptaron ad honorem dirigir las clases del nascente proyecto. Fueron ellos; Limberto Sáenz Alarcón, Hernando Rodríguez Romero, Eduardo Blanco Niño, José Londoño, Julio Badel, Orlando Mendoza, Manuel H. Iriarte y José Venancio Palacios, para Ingeniería Agronómica; y Julio Cervantes Lagares, Leopoldo Martínez Granados, Mario Giraldo, Miguel Fadul, Marcos Díaz Castillo y Rafael Caneda Bossa, para Medicina Veterinaria y Zootecnia.

Luego el cuerpo de docentes se apoyaría en los profesionales que laboraban en la granja experimental del Centro de Investigaciones Turipaná, del Instituto Colombiano Agropecuario ICA el cual había creado en el año de 1962 y se encuentra situado en el municipio de Cereté. De éstos se recuerdan los nombres de Clímaco Casalett, Libardo Escobar, Reynaldo Rubio, Jaime Vergara, Alfredo Serrano y Luis Carlos Caraballo. La Granja de Turipaná contaba entonces con muchos programas que incidieron notablemente en los primeros años de formación de la Universidad de Córdoba, entre los que se recuerdan los de arroz, suelos, pastos y forrajes, maíz y sorgo, certificación de semillas, hortalizas y frutales, leguminosas de grano, entomología y malezas, producción de cosechas, ganado de leche, ganado de carne, porcinos y medicina veterinaria.

A partir de 2004 se inicia un proceso de replanteamiento de la Educación a Distancia en la Universidad de Córdoba y en 2005, se obtiene el Registro Calificado del Programa de Ingeniería de Sistemas y posteriormente se obtuvieron los Registros Calificados de Administración en Salud, Administración en Finanzas y Negocios Internacionales, Tecnología en Mercadeo Agroindustrial y Licenciatura en Ciencias Naturales. A partir del año 2008 se traslada a las respectivas facultades la administración de los programas que venían funcionando en el ODESAD, teniendo en cuenta la reglamentación interna de que los programas debían ser administrados por una unidad académica debidamente reconocida en la estructura académico – administrativa de la Universidad: Facultades y Departamentos.

Actualmente el ODESAD administra los CUZ de Planeta Rica, Montelíbano, Sahagún, Loricá, Berástegui y los Ceres de Montería, Moñitos, Puerto Escondido y San Bernardo del Viento, en los cuales se ofertan los programas de Ingeniería de Sistemas, Administración de los servicios de salud, Administración en Finanzas y Negocios Internacionales, Licenciatura en Ciencias Naturales y Educación Ambiental y Licenciatura en Educación Infantil.

En desarrollo del mandato establecido en el Decreto 196 de 1971, el Decreto 765 de 1977 y la Ley 583 de 2000, se crea por el Consejo Superior Universitario en diciembre de 2015 el Consultorio Jurídico a solicitud de la Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Administrativas. El Consultorio Jurídico es un espacio de atención jurídica a personas de escasos recursos económicos; así mismo, el 6 de diciembre de 2016 se firmó el convenio interinstitucional entre la Universidad de Córdoba y la Bolsa de Valores de Colombia que pone en funcionamiento un Punto de la Bolsa de Valores de Colombia en la Universidad de Córdoba, adscrito al Programa de Administración en Finanzas y Negocios Internacionales. Los puntos de Bolsa son un espacio para recibir a los diferentes Inversionistas, Emisores, Sociedades Comisionistas de Bolsa, y demás personas interesadas en conocer acerca del Mercado de Valores Colombiano e invertir.

Actualmente, la Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Administrativas, oferta dos postgrados en convenio con la Universidad Tecnológica de Bolívar: la especialización en Planeación y Prospectiva y la especialización en Prospectiva y se encuentra en proceso para ofertar la Maestría Administración. (Universidad de Córdoba, 2022).

### **3 ASPECTOS CORPORATIVOS**

#### **3.1 MISION**

El Consultorio Empresarial del Departamento de Salud Pública de la Facultad Ciencias de la Salud de la Universidad de Córdoba es una unidad organizacional de carácter académico-administrativa que ofrece servicios de asesorías y consultorías en el ámbito empresarial de la salud en el departamento de Córdoba con un alto sentido de responsabilidad y profesionalismo, enmarcados en principios éticos y de calidad donde interactúa un equipo docente multidisciplinar y estudiantes de últimos semestres del programa de Administración en Salud aplicando los conocimientos adquiridos para el desarrollo empresarial y social del departamento de Córdoba.

#### **3.2 VISIÓN**

El Consultorio Empresarial del Departamento de Salud Pública de la Facultad de Ciencias de la Salud será en el año 2024 un referente regional en materia de asesorías y consultorías empresariales en generar procesos de transformación organizacional de las instituciones del sector salud, posibilitando que nuestros estudiantes del programa de Administración en Salud afiancen sus competencias y habilidades empresariales y gerenciales para ser líderes en la realización de programas de desarrollo empresarial o social que contribuyan a fortalecer las organizaciones.

### 3.3 PORTAFOLIO DE SERVICIOS

**Área administrativa:** Organización de empresas, Constitución y disolución de empresas, Asesoría comercial y laboral Manual de funciones y procedimientos. Direccionamiento estratégico, Construcción del sistema de indicadores de gestión, Imagen corporativa y posicionamiento, Procesos de reorganización empresarial, Análisis industrial y competitivo, Servicios de orientación y atención al usuario.

**Área contable y financiera:** Diagnóstico contable, Organización del proceso contable, Elaboración de estados financiero, Valoración de empresas, Diagnóstico financiero estratégico, Planeación financiera estratégica, Planeación de riesgo, Sistemas de información en finanzas, Formulación y evaluación de proyectos de inversión, Determinación de tasas de descuento y costo de capital, Análisis de crédito y cartera.

**Área de Marketing:** Planes de marketing. Marketing promocional, Investigación de mercado, Lanzamientos de productos y servicios, Estrategias de marketing. Marketing para negocios – Marketing para minoristas, Desarrollo de planes de marketing estratégico, Programas de fidelización de clientes, Planes de comunicación para empresas Pymes.

**Área de recursos humanos:** Planeación de recursos humanos, Selección de personas, Diseño de estructuras salariales, Indicadores de gestión y evaluación de desempeño, desarrollo organizacional, Cultura y clima organizacional, Capacitación y entrenamiento, Compensación y beneficios, Asesorías en seguridad y salud en el trabajo.

**Consultoría y asesoría a empresas del sector salud:** Asesorías y consultorías para el cumplimiento de la normatividad vigente, Inscripción de prestadores ante el REPS, Sistema de Información para la Calidad e indicadores de calidad, PAMEC. Programa de Seguridad del paciente. Sistema de Seguridad y salud en el trabajo,

Asesorías en el área de Gestión Ambiental ISO: 9001, ISO: 31000. Asistencia técnica a SIVIGILA y SIANIESP, Asesoría para seguimiento a eventos de interés en salud pública, Programa de mejoramiento de la calidad de atención en salud, Programa de mejoramiento de la seguridad del paciente, Programa de fortalecimiento al sistema de referencia y contra referencia, Programa de fortalecimiento al sistema de vigilancia en salud pública.

#### **4 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA Y UNIDAD FUNCIONAL**

La práctica empresarial se realizó en el consultorio empresarial del programa de Administración en Salud de la universidad de Córdoba, ubicado dentro de la estructura del departamento de salud pública, especialmente su objetivo se enfoca en prestar servicio de asesoramiento a empresas y profesionales del sector de la salud, con el propósito de contribuir con mejorar las prácticas realizadas por las organizaciones y sus integrantes.

Para realizar la recopilación de información se utilizó las instalaciones del área de administración y salud pública, los equipos de cómputo fueron los del área del programa de Administración en salud y el equipo de propiedad del practicante, se estuvo bajo la dirección del director del consultorio docente Manuel Salas Berrio, y el docente asesor de prácticas, docente Cesar Herazo Hoyos quienes constituían el talento humano.

De igual manera la función principal consistía en brindar asesoría oportuna a los empresarios de la ciudad, a las empresas de salud y líderes de sector salud y personal que se benefició con este consultorio empresarial.

## **5 MARCO REFERENCIAL**

### **5.1 ANTECEDENTES HISTORICOS**

Los antecedentes que se encontraron relacionados con este tema de practica empresarial fueron diversos, tanto a nivel internacional, nacional, como local, sobre todo relacionados con la Identificación de necesidades de capacitación para líderes del sector salud, lo cual se tomaron como referentes para el desarrollo de la actual propuesta.

Dentro de los antecedentes, se encontró un estudio a nivel internacional sobre “La capacitación del personal de salud y la mejora en la atención”, de los autores Zerón y Montaña en el año 2017 en México, el cual señalan que la capacitación permanente en las instituciones del sector salud es un deber de carácter fundamental, toda vez que se está interviniendo procesos de salud y vida de la población en general, lo que se constituye, además, como un deber de carácter constitucional que debe ser tenido en cuenta en todas las instituciones prestadoras de los servicios de salud. Igualmente enuncian que en la sociedad del conocimiento es necesario para la sostenibilidad de las empresas el intercambio de informacion con el mundo global para obtener resultados positivos en el diseño e implementación de programa de capacitación y desarrollo que redundan en una mejor atención médica, criterios actualizados y atención de calidad, por lo tanto, se llega a la conclusión que es necesario capacitar tanto al personal de operativas como administrativos.

Por otro lado se tuvo en consideración una investigación en el ámbito nacional denominado “Modelo de entrenamiento para el área de operación de una empresa, basado en Benchmarking”, de los autores Jiménez y Marriaga en el año 2017, realizado en la Universidad del Norte en Barranquilla, en la cual señalan que, para la realización y desarrollo de un programa de capacitación en cualquier

empresa del sector salud oficial o privada, es recomendable tener en cuenta el enfoque del Benchmarking como una herramienta para evaluar procesos en otras organizaciones reconocidas como las numero uno en su clase y así referenciar modelos de comparación en aquellos productos, servicios o procesos dentro del mismo contexto de funcionalidad empresarial a fin de tener mejores herramientas y puntos de vista para la construcción propia y aplicación en otras organizaciones que buscan la mejora continua.

De igual forma, dentro de los antecedentes referenciados encontramos uno a nivel local, con el nombre de Diseño del plan de acción de inducción y reinducción del talento humano de la clínica central O.H.L. LTDA para el año 2022, presentado en Universidad de Córdoba, por Yuli Paola de la Ossa Hernández, su objetivo general buscaba diseñar un plan de acción, inducción y reinducción del Talento Humano de la Clínica Central OHL Ltda., para el año 2022., la cual se llegó a la conclusión que son procesos de gran importancia, ya que permiten familiarizar a los nuevos empleados con la cultura organizacional, la filosofía y los valores institucionales, así como también proveer las condiciones para familiarizar a los empleados antiguos con las nuevas condiciones institucionales y se recomendó que continúen actualizando los procesos de inducción y reinducción periódicamente para la sostenibilidad empresarial.

De la misma forma podemos mencionar que La capacitación para el personal del área de la salud en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) obedece a la necesidad y al compromiso por parte del Instituto de ofrecer servicios de salud de vanguardia a sus derechohabientes. De tal importancia es la capacitación, que es un derecho inscrito en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el artículo 123, lo mismo que en la Ley Federal del Trabajo, en su artículo 132, fracción XV. (Lydia E. Zerón-Gutiérrez, 2017).

## 6 MARCO CONCEPTUAL

- ❖ **CONOCIMIENTO:** es lo que hace que un individuo pueda utilizar herramientas para aprovechar la información de que dispone y producir un resultado buscado de valor agregado (Belohlavek, 2005) .
- ❖ **COMPETITIVIDAD:** es la capacidad de las empresas de vender más productos y/o servicios y de mantener o aumentar su participación en el mercado, sin necesidad de sacrificar utilidades (Villarreal & Villeda, 2006).
- ❖ **CAPACITACIÓN:** Es el conjunto de procesos organizados relativos a la educación para el trabajo y el desarrollo, como a la educación informal. Estos procesos buscan prolongar y complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el perfeccionamiento de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al desarrollo personal integral y al cumplimiento de la misión de las entidades (Ministro de Salud y Protección Social, 2020).
- ❖ **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 (Ministro de Salud y Protección Social, 2020).
- ❖ **FORMACIÓN:** En el marco de la capacitación, es el conjunto de procesos orientados a desarrollar y fortalecer una ética del servidor público basada en los principios que rigen la función administrativa (Minsalud, 2020).
- ❖ **FINANZAS:** las finanzas son la parte de la economía que estudia todo lo relacionado con la obtención de fondos y la inversión de los mismos (Amat, 2008).

- ❖ **INDUCCIÓN:** “consiste en diseñar e implementar el proceso de integrar al personal de nuevo ingreso a la empresa” (Werther & Keith, 2000). Mientras que, Chiavenato (2009) declara que la inducción de los nuevos empleados de toda empresa se constituye como el primer paso para ubicarlos de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, ya que se trata de posicionarlos en sus labores y darles a conocer cuál será su rol dentro de ésta.
- ❖ **RED CON VALOR AGREGADO:** Es una red determinada que agrega valor a los servicios proporcionados ya que este valor agregado a la red proporciona nuevos servicios de comunicaciones a los ya existentes (Mora, 2017).
- ❖ **SOSTENIBILIDAD:** lo que permite “satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades propias (Danesi, 2022).
- ❖ **TIC:** se entiende por TIC el conjunto de tecnologías y recursos asociados a los sistemas de información y comunicación. Esto es, el conjunto de tecnologías que aseguran la gestión eficiente de la información que se genera en una empresa (Seoane, 2005).
- ❖ **TALENTO HUMANO:** según Pyme (2019) “hace referencia a la capacidad productiva de una empresa en base a la calidad de formación de sus colaboradores y a su experiencia de trabajo.” por otra parte “La gestión del talento humano hace referencia al proceso que desarrolla, atrae e incorpora nuevos integrantes y además retiene a los colaboradores dentro de las empresas”, tomado de (Partners, 2013).

## 7 MARCO NORMATIVO

**DECRETO LEY 1567 DE 1998:** Crea el Sistema Nacional De Capacitación, definido como “el conjunto coherente de políticas, planes, disposiciones legales, organismos, escuelas de capacitación, dependencias y recursos organizados con el propósito común de generar en las entidades y en los empleados del Estado una mayor capacidad de aprendizaje y de acción, en función de lograr la eficiencia y la eficacia de la administración, actuando para ello de manera coordinada y con unidad de criterios”.

**LEY 489 DE 1998:** Estableció el Plan Nacional de Formación y Capacitación como uno de los dos pilares sobre los que se cimienta el Sistema de Desarrollo Administrativo, entendido éste como el ciclo de mejora continua de la gestión pública

**LEY 909 DE 2004:** Establece los objetivos de capacitación para los empleados públicos, así: “La capacitación y 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”. Cada entidad será responsable de formular los planes y programas de capacitación para lograr esos objetivos, en concordancia con las normas establecidas y teniendo en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño.

**CONPES 2790 de 1995:** Adoptó el modelo de gestión pública orientada a resultados en el Estado colombiano. Allí, se estableció una línea de acción que sentó las bases para la elaboración de un Plan Nacional de Formación y Capacitación del Servicio Público.

**LEY 1164 DE 2007:** La presente ley tiene por objeto establecer las disposiciones relacionadas con los procesos de planeación, formación, vigilancia y control del ejercicio, desempeño y ética del Talento Humano del área de la salud mediante la articulación de los diferentes actores que intervienen en estos procesos.

**CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA, ARTÍCULO 53:** Establece la obligatoriedad por parte de todos los empleadores, incluido el Estado, de ofrecer capacitación y adiestramiento a quienes lo requieran y en las condiciones que señalara la ley. En otras palabras, la capacitación es un derecho de los trabajadores en procura de fortalecer su gestión y promover su desarrollo.

**DECRETO 4665 DE 2007:** Actualizó el Plan Nacional de Formación y Capacitación (PNFC) denominado Política Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos para el Desarrollo en Competencias, en donde se esbozó la metodología de proyectos de aprendizaje en equipo como elemento novedoso para desarrollar los Planes Institucionales de Capacitación. A ese Plan se unieron las guías de formulación de Planes Institucionales de Capacitación (PIC) con base en Proyectos de Aprendizaje en Equipo (PAE) y el Plan Institucional de Capacitación (PIC) Guía para su evaluación.

**NTCGP 1000:2009:** Sistema de gestión de la calidad para la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios. Artículo 6.2 Talento Humano. Garantizar que los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas cuentan con las competencias (educación, formación, habilidades y experiencia) necesarias para realizar los trabajos que afectan la calidad del producto o servicio (Departamento de Gestión Pública, 2009).

**Resolución 3100 de 2019 del Ministerio de salud:** Por la cual se definen los procedimientos y condiciones de inscripción de los prestadores de servicios de salud y de habilitación de los servicios de salud y se adopta el Manual de Inscripción de Prestadores y Habilitación de Servicios de Salud. Estándar talento

humano. Los prestadores demostrarán haber desarrollado acciones de formación continua del talento humano en salud, en los procesos prioritarios asistenciales ofertados (Ministerio de Salud y de la Protección Social , 2019).

## **8 METODOLOGÍA**

Esta propuesta tiene un enfoque mixto cuantitativo, descriptivo que se adjunta dentro los procesos de análisis del personal de salud, para lo cual se deben realizar consultas, recolección de datos, análisis de información para la posterior propuesta del programa de capacitación para gerentes en el sector salud.

Se desarrolla bajo un estudio descriptivo para las necesidades de capacitación a líderes del sector salud en los aspectos gerenciales, buscando especificar datos sometidos al análisis por lo tanto se debe recoger información de manera que las entidades de salud sean consultadas sobre sus variables a las que se refieren al beneficio de formación de sus líderes o gerentes de salud.

La fuente de información de recolección de información son los gerentes y personal de las empresas de salud que tienen un rango de jerarquía, buscando la mejora de sus debilidades en el modelo de capacitación o formación en las habilidades o aspectos gerenciales, teniendo como finalidad contribuir al mejoramiento de los líderes y minimizar los factores de riesgo a lo que se ven expuestas las empresas del sector salud, sin la capacitación de los gerentes en sus habilidades.

Para el desarrollo corresponde a la descripción de las fuentes tratadas (gerentes o administradores) de las empresas de salud EPS, IPS etc. En este punto se basa en los aspectos gerenciales y su capacitación correspondiendo al decreto 1567 de agosto 5 de 1998, por el cual crean el sistema nacional de capacitación para los empleados de estado.

Aplicando una encuesta a los líderes o gerentes como toma de datos, que se presenta al final en los anexos.

La muestra estuvo compuesta por 27 líderes de empresas del sector salud, en la cual se analizó, las necesidades de capacitación para el mejoramiento continuo de la empresa y sus habilidades.

En ese orden, se aplicó un cuestionario elaborado por un equipo de profesionales expertos, la cual incluía una pregunta muy específica de lo que estábamos indagando, que nos permitió identificar sus competencias o aspectos gerenciales en su desempeño diario.

**Tabla 1.** Resultado de la encuesta

<b>TEMAS DE CAPACITACIÓN</b>	<b>A largo plazo</b>	<b>A mediano plazo</b>	<b>A corto plazo</b>	<b>Total</b>	
Atención al usuario	1	1	5	7	15%
Herramientas tecnológicas	1	2	2	5	11%
Liderazgo y toma de decisiones	1	2	1	4	9%
Calidad en salud	2	1	4	7	15%
Habilidad y acreditación	3	0	1	4	9%
Planeación estratégica	1	2	2	5	11%
Comunicación empresarial	0	2	1	3	7%
Contratación	0	1	1	2	4%
Facturación	0	2	3	5	11%
Auditoría de cuentas	1	3	0	4	9%
Total	9	17	20		0%
Porcentajes	<b>33%</b>	<b>63%</b>	<b>74%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>
Tota encuestas	<b>27</b>	100%			

Elaboración: propio resultado de la encuesta

## GRAFICA NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Figura 1. Grafica teas de capacitación



Fuente: propia

Podemos observar en la gráfica, la necesidad de formular unas estrategias de capacitación pertinentes y eficaz para que las problemáticas comunes presentadas en las entidades de salud puedan ser mitigadas, mejoradas o disminuidas y así cumplir con las políticas de calidad y atención adecuada al usuario.

Con base en la información que nos arrojó la encuesta aplicada a los líderes de las entidades de salud de montería, se pudo identificar los diferentes temas en los cuales los gerentes o líderes de las instituciones, se quieren capacitar para mejorar la calidad en la prestación del servicio, con lo cual se le da alcance al objetivo de este trabajo de practica empresarial, de igual forma nos presenta la guía para plantear estrategias que abarquen las especialidades de cada área de trabajo con énfasis en atención al usuario, herramientas tecnológicas, liderazgo y

toma de decisiones, Calidad en salud, habilidad y acreditación, Planeación estratégica, Comunicación empresarial, Facturación, entre otras evidenciadas en las respuestas dadas, para contrarrestar esta falta de conocimiento que limita la consecución de sus objetivos personales y empresariales.

## **ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN A LOS LÍDERES DEL SECTOR SALUD**

- Se plantea la necesidad, de que los líderes de salud tengan un componente de mejoramiento continuo, dado que existen serias brechas de conocimiento relacionados con el desequilibrio de las condiciones propias y de los trabajadores.
- Se plantean se desarrollen capacitaciones para el desarrollo de competencias laborales, la capacidad del personal para desempeñarse en los diferentes contextos y con base en el requerimiento de calidad y resultados, la capacidad con que esta se determina por los conocimientos, destreza, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar.
- Se plantea la formación basada en las competencias con capacidad de resolver los problemas aplicando sus conocimientos, una conducta adecuada y una ejecución de procedimientos.
- Se plantea desarrollar una metodología de aprendizaje en equipo con base en el analisis de problemas institucionales o dificultades para el cumplimiento de metas y resultados institucionales.
- Un plan de capacitación en caminado a las necesidades, a la autoevaluación, al mejoramiento continuo y al desarrollo de actividades que promueven la actualización y el mejoramiento de la gestión que contribuya a fortalecer las competencias laborales de los líderes de las entidades de salud.

## **9 RESULTADOS OBTENIDOS**

Primeramente, se logró hacer el diagnóstico con base en la matriz DOFA en compañía del docente encargado y el director del consultorio, en la cual se identificó la necesidad más apremiante para el consultorio, que consistía en identificar cuáles eran los temas en que los directores o gerentes de las entidades de salud tenían mayor falencia o necesidad de capacitación.

Posteriormente se aplicó la encuesta elaborada por la docente del programa de Administración en Salud Luz Neyla Petro, la cual incluía una pregunta muy específica sobre la identificación de las necesidades de capacitación de los líderes de las diferentes áreas de las instituciones de salud, a través de la herramienta ya mencionada encuesta, se logró identificar las necesidades o falencias que los líderes consideran tienen y que deben fortalecer a través de capacitaciones.

Por último, con la información obtenida se logró diseñar unas estrategias para ponerlas en funcionamiento en próximos periodos.

## CONCLUSIONES

Para dar respuesta a los objetivos se presentó una encuesta y unas estrategias de capacitación para identificar las necesidades de los líderes de sector salud en montería, de tal forma que sirva como palanca para el crecimiento de las entidades a través de los líderes mejor preparados y empoderados tanto en los aspectos técnicos específicos de su área de trabajo, como con las habilidades transversales que se requieren para ofrecer un mejor servicio al público y mejorar la percepción de los usuarios.

Además de cumplir con los objetivos o metas de las entidades de salud, con estos resultados nos deja en evidencia las necesidades de capacitación y la importancia de fortalecer las habilidades en los aspectos gerenciales de cada líder o gerente o en salud.

De igual manera se diseñaron estrategias dirigidas al mejoramiento que presentaron los resultados de la encuesta, en la cual se ve la falencia de líderes en salud en los aspectos relacionados con capacitación en sus lugares de trabajo o en sus diferentes áreas afectando la evolución de las entidades del sector salud, con estas estrategias se quiere empoderar al líder del sector salud, darle un mejoramiento continuo en sus aspectos técnicos y aspectos gerenciales para el buen funcionamiento de las empresas.

También se indagó en las diferentes páginas y sitios web donde pudimos verificar y analizar los diferentes temas o trabajos con relación a la identificación de necesidades de capacitación para los líderes del sector salud, con estos resultados nos damos cuenta de que existen varios casos donde hay un incumplimiento en estos aspectos necesarios para el mejoramiento continuo de las entidades de salud. Poniendo como brecha y dejando de lado las necesidades que esto beneficia a las entidades y a sus empleados.

## RECOMENDACIONES

Con el fin de reducir costos y aumentar competitividad las entidades de salud deben priorizar a los empleados y líderes de salud en el desarrollo de un programa o estrategias que estructure con bases simples pero prácticas que sean muy puntuales en esos temas y formas de explicarlos, los tiempos nos permiten en periodos de pruebas que impacten de manera significativa en los bienes de las entidades.

Es por esto que la planeación, ejecución, evaluación y seguimiento de un programa, plan o estrategias de capacitación es fundamental para el desarrollo de los líderes, empleados y recursos humanos de las entidades o empresas de salud.

Es sumamente importante que como entidad identifiquen sus necesidades reales para establecer un programa o estrategias de capacitación que cumplan con los objetivos esperados y no sea meramente un trámite para cumplir con un proceso, sino que realmente cubra las necesidades de las entidades e influya directamente en la satisfacción de los empleados, líderes o gerentes en su proceder diario

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amat, O. (2008). *Comprender la contabilidad y las finanzas*. Barcelona: Gestion 2000.
- Belohlavek, P. (2005). *Aprendizaje guiado por consejeros*. Buenos aires: Blue eagle Group.
- Danesi, C. (2022). *El imperio de los algoritmos: IA inclusiva, ética y al servicio de la humanidad*. Buenos aires: Galerna.
- Francisco Álvarez Heredia, E. F. (2013). *Gerencia de hospitales e instituciones de salud*. Bogotá: Ecoeediciones.
- González Millán, J. J. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. madrid, buenos aire, México, Bogotá: editdiazdesantos.com.
- Herazo, C., Castillo, B., & Salas, M. y. (2022). *Factores determinants que inciden en las PYMES para que no sean competitivas en la ciudad de Monteria-Cordoba*. Montaría, Colombia: Publicaciones Unisinú.
- Lenin Constantino, V. R. (2012). • *Sistemas de información*. Venezuela: vision gerencial.
- Lydia E. Zerón-Gutiérrez, a. G.-F. (2017). *La capacitación del personal*. México: Rev Med Inst Mex Seguro Soc.
- Ministro de Salud y Protección Social. (2020). *PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN – PIC SECTOR SALUD 2020, MINSALUD – ENTIDADES ADSCRITA*. Bogotá: Minsalud.
- Ministro de salud y protección social. (2020). plan institucional de capacitación – pic sector salud 2020, minsalud – entidades adscritas. Bogotá: minsalud.
- Mora, P. (2017). *Instalación y configuración de los nodos de interconexión de redes privadas con publicas*. España: ELEARNING SL.
- Sánchez, A. (23 de 10 de 2022). *Pacto global - Red Colombia*. Obtenido de <https://www.pactoglobal-colombia.org/news/durante-los-meses-de-la-pandemia-se-han-cerrado-mas-de-427-800-micronegocios.html#:~:text=En%20el%20que%2C%20se%20evidenci%C3%B3,el%20sector%20de%20las%20comunicaciones>.
- Seoane, E. (2005). *Estrategias para la implantacion de nuevas tecnologias en PYMES*. Madrid: Ideas propias.
- Social, M. d. (2020). *PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN – PIC SECTOR SALUD 2020 MINSALUD – ENTIDADES ADSCRITAS*. Bogotá: Minsalud.
- Social, m. d. (2020). plan institucional de capacitación – pic sector salud 2020 minsalud – entidades adscritas. Bogotá: minsalud.
- Universidad de Córdoba. (22 de 10 de 2022). *Universidad de Cordoba*. Obtenido de <https://www.unicordoba.edu.co/index.php/historia-de-la-universidad/>
- Villarreal, R., & Villeda, . (2006). *El secreto de china, estrategia competitiva*. Mexico: Ediciones Ruz.

## ANEXO 1 MATRIZ DOFA

Institución: Universidad de Córdoba.

Unidad funcional: Consultorio empresarial

VARIABLES INTERNAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
VARIABLES EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El consultorio cuenta con personal motivado para cumplir sus objetivos.</li> <li>- Personal comprometido con los procesos.</li> <li>- Actualmente cuenta con un espacio en las oficinas del programa de administración en salud.</li> <li>- Se tiene definido un encargado responsable del area.</li> <li>- Buena imagen de la Universidad en el entorno empresarial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiene poca participación en el entorno por motivos de iniciación de actividades.</li> <li>- No tiene planes de capacitaciones definidas para las empresas del sector salud en Córdoba.</li> <li>- No tiene, herramientas tecnológicas propias.</li> <li>- Le falta un espacio propio para desarrollar las actividades pertinentes.</li> <li>- No se tiene identificado las necesidades del sector en cuanto a capacitación en temas necesarios para las empresas del mercado.</li> </ul>
<b>ESTRATEGIAS</b>		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F1 (F-O)	ESTRATEGIAS D1 (D-O)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitaciones que contribuyen a las necesidades de la institución.</li> <li>- Realización de convenios de prácticas con entidades que sirven para brindar apoyo a las empresas.</li> <li>- Implementación de estrategias de formación para la mejor adquisición de las habilidades de los líderes de las empresas del sector salud</li> </ul>	<p>Insistir en el funcionamiento adecuado del consultorio empresarial del programa de Administración en Salud, para contribuir al fortalecimiento de las capacidades gerenciales Gestión Talento Humano de las empresas del sector salud en Córdoba.</p>	<p>Diseñar en plan de capacitación en los temas de mayor necesidad o falencias de los gerentes de las entidades del sector salud, para que los gerentes adquieran los conocimientos que los ayuden a ser exitosas a las empresas y sostenibles en el tiempo.</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS F2 (F-A)	ESTRATEGIAS D2 (D-A)
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Profesionales con conocimientos muy limitados para la gerencia de las empresas.</li> <li>-Liquidación o cierre de las empresas.</li> <li>-Competencia en crecimiento en el sector privado.</li> </ul>	<p>Fortalecer los procesos de capacitación a través del consultorio para hacerle frente a la competencia que cada día llega a los mercados más fortalecidas y amenazando con acabar a las instituciones con falta de conocimiento.</p>	<p>Planeación, ejecución, evaluación y seguimiento de un programa, plan o estrategias de capacitación fundamental para el desarrollo de los líderes, empleados y recursos humanos de las entidades o empresas de salud.</p>

Fuente: elaboración propia

## ANEXO 2 LISTADO DE EMPRESAS ENCUESTADAS

Marca temporal	Nombre o razón social de la empresa	Nombre del área, unidad, dependencia o proceso que lidera	Nombre del cargo que	Correo electrónico de	Número telefónico celu	Municipio donde funcio	Dirección de la empres
10/20/2022 10:04:17	Ese camu santa teresita	Facturación	Coordinador facturació	Kibisbh@hotmail.com	3148938396	Lorica	Diag 22 N 20-42 Barric
10/20/2022 10:28:28	Secretaria de salud	SAC	psicóloga de secretari	lenamorals-1421@hot	301 6063221	san antero	san antero
10/20/2022 11:20:17	Camu santa teresita de lorica	Auditoria de cuentas medicas eventos	Auditoria de cuentas n	alvinherrer72@gmail.i	3007391261	Lorica	Calle 19 3 35 cascajal
10/20/2022 12:22:24	ESE CAMU SANTA TERESITA	Area de Calidad	Referente de segurida	lorenysburgos@hotma	3013639063	Lorica	Diagonal 22 A N° 20-4
10/20/2022 12:58:57	Ese Camu de Momil	Gestión Documental	Asesor de Gestión Do	guttysport@gmail.com	3007044501	Momil	Barrio la floresta
10/20/2022 13:02:14	ESE CAMU MOMIL	CALIDAD	AUDITORA DE CALID	favers18@hotmail.com	3013548127	MOMIL	CARRERA 8 #10- 16
10/20/2022 15:53:25	ESE CAMU SANTA TERESITA	Siau	Psicologa	alejandramp7777@gm	3008040688	lorica	Barrio kenedy
10/20/2022 20:00:13	OTOC IPS	Consulta externa (recepción)	Auxiliar de atención al	atrujilloxs@gmail.com	3205850579	Monteria	Calle 23 #9-15 esquina
10/20/2022 20:23:12	Imágenes diagnosticas de lorica	Calidad	Asesor de Calidad	yesenianievesjulio@y	3164834643	Lorica	Calle 2#15-57 barrio ce
10/21/2022 10:22:35	E.S.E CAMU SANTA TERESITA	Talento humano	Jefe de talento humano	Talentohumano@esec	7731763	Lorica	Diagonal 25 # 20-42 ba
10/24/2022 8:23:23	Especialistas Asociados S.A	Radicacion de cuentas	Jefe de radicacion de c	Organizaciondecuenta	3003861277	Monteria	Cra 14 #26 -13
10/24/2022 8:41:42	Jose Villalobo	urgencias	Facturador	Jvillalobofacturacion@	3107741553	Monteria	Calle 27 carrera 13
10/24/2022 9:01:07	Clinica Integral Lomas Verdes	Calidad en salud	Administradora en Sal	mariceraballe@gmail.c	3002181865	Lorica	Kr 25 24 # 09
10/24/2022 9:35:53	Clinica integral de fracturas lomas ver	Consulta externa	Coordinadora	Infor@clinicalomasver	3042112637	Lorica cordoba	Carrera 25 número 24-
10/24/2022 9:47:08	Alcaldia santa cruz de lorica	Oficina de sac	Profesional universitari	Sacsalud@santacruz	3016961619	Lorica	Barrio arenal carrera 3
10/24/2022 9:52:32	clínica zaima	imagineologia y transcripción	auxiliar de transcripció	pacholuis11@gmail.co	3006981716	monteria	calle 28 #7-11 centro
10/24/2022 10:43:16	Clinica Integral de Fracturas Lomas V	Sistemas	Coordinadora de syster	mafe11963@gmail.com	3219246830	Lorica	CRA 25 # 24-09
10/24/2022 11:03:32	Fundación Casalud	Contabilidad	Contadora	contabilidad@fundacio	3005471168	Montería	Calle 31 N.7-25
10/24/2022 11:17:31	Clinica Integral de Fracturas Lomas V	Administracion	Direccion administrativa	lomasverdesclinica@g	3122789910	Lorica	Cra 25 #24-09
10/24/2022 11:22:21	Fundación Casalud	Administrativa	Auxiliar administrativo	yulitherazo.casalud	3226993706	Montería	calle 31 N°7 - 25
10/24/2022 11:34:42	Fundación Casalud	Directivo	Gerente	fundacioncasalud@ho	3015696397	Montería	Calle 31 N. 7-25
10/25/2022 11:29:36	ESE CAMU Momil	Servicio de Información y atención al usuario SIAU	Coordinadora SIAU	esecanumomil@gmai	3052611867	Momil	Barrio La Floresta
10/25/2022 12:16:23	E.S.E HOSPITAL SAN NICOLAS DE	PROMOCION Y MANTENIMIENTO	JEFE DE ENFERMER	linapateminahoyos@g	3004661992	planeta rica	CALLE 15 CARRERA
10/25/2022 13:55:12	Sociedad para la atención médica e ir	Facturación	Coordinador de factura	jairpm623@gmail.com	3012922064	Coveñas Sucre	Cara 10 14-46 sector l
10/25/2022 14:08:27	Clinica de traumas y fracturas	Admisiones y facturación	Jefe de admisiones y f	facturacion@traumasy	3015019362	Montería	Calle 27 Cra 14
10/25/2022 16:23:10	IPS SOMID SAS COSTA	FACTURACION	FACTURADOR	deivysmiranda27@gm	3146020721	COVEÑAS	CR 10 14-46 SEC ISL
10/25/2022 17:07:23	Alcaldía municipal sahagun córdoba	Secretaría de salud	Auxiliar administrativo	Saludsaahaguncovid19	3023893047	Sahagun córdoba	Cil 14 ,10, 30 barrio ce

**ANEXO 3 FOTOS**

