

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

Proyecto para mejorar los procesos de contratación de Recursos Humanos y su adecuación a la nueva tipología del Hospital Básico IESS Macas, durante el periodo Enero - Junio 2019

Andrea Lorena López Torres

Jorge Albán, PhD (c)

Director de Trabajo de Titulación

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito para la obtención del título de especialista en Gerencia de Salud de la USFQ

Quito, 29 de noviembre de 2018

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Proyecto para mejorar los procesos de contratación de Recursos Humanos y su adecuación a la nueva tipología del Hospital Básico IESS Macas, durante el periodo Enero - Junio 2019

Andrea Lorena López Torres

Firmas

Jorge Albán, PhD (c)

Director del Trabajo de Titulación

Ramiro Echeverría, MD, DSP

Director del Programa de
Especialización en Gerencia de Salud

Jaime Ocampo, PhD

Decano de la Escuela de Salud Pública

Hugo Burgos, PhD

Decano del Colegio de Posgrados

Quito, noviembre de 2018

© Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: _____

Nombre: Andrea Lorena López Torres

Código de estudiante: 00204006

C. I.: 0103801954

Lugar, Fecha Quito, 29 de noviembre de 2018

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mi amado esposo por su sacrificio y esfuerzo, por estar siempre a mi lado brindándome su comprensión, cariño y amor y sobre todo por creer y confiar en mí.

A mí adorada hija Juliana por ser mi motivación para superarme cada día más y poder ser un ejemplo a seguir.

Y finalmente pero no menos importante a mi familia que siempre me estuvieron apoyando con palabras de aliento para que siguiera adelante.

A todos gracias por ser parte de mi vida y por dejarme ser parte de su orgullo.

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios quien me ha dado vida y salud para poder desarrollar este trabajo, quisiera agradecer en estas líneas a la ayuda que muchas personas y colegas me han prestado durante el proceso de investigación y redacción de este trabajo. En primer lugar, quisiera agradecer a mi hermano, Andrés que me ha ayudado y apoyado en todo mi producto, a mi tutor, PhD Jorge Albán, por haberme orientado en todos los momentos que necesité sus consejos.

A todos mis amigos y colegas que me ayudaron de una manera desinteresada, gracias infinitas por toda su ayuda y buena voluntad. Así mismo, deseo expresar mi reconocimiento especial dos instituciones que me han permitido acceder a la información necesaria para poder construir el producto, al Centro Clínico Quirúrgico-Hospital de Día Macas y a la Universidad San Francisco de Quito.

RESUMEN

El presente proyecto se realiza con el propósito de mejorar los procesos de contratación de personal dentro del Centro Clínico Quirúrgico Hospital del Día Macas, en base al cambio de enfoque desde lo curativo hacia la promoción y prevención de la salud planteado por el Modelo de Atención Integral de Salud (MAIS) en el año 2008, siendo la modificación de la estructura de los perfiles de Recursos Humanos uno de sus ejes principales. Se busca presentar una alternativa de solución al deficiente esquema actual de organización y gestión institucional, enfocado en la corrección de los procesos actuales que se manejan en la gestión de Talento Humano de este centro de salud.

El presente documento se describe como un plan de mejoramiento de los procesos de selección de personal, enfocado en cambios administrativos y estructurales dentro de la institución, que permitirán a la misma adaptarse a la tipología planteada por el Sistema Nacional de Salud, el cual se proyecta a ser ejecutado durante el primer semestre del año 2019.

Palabras clave: Estrategias, Mejoramiento Selección de personal, Talento Humano, IESS,

ABSTRACT

The present project is carried out with the purpose of improving the personnel hiring processes within the *Centro Clínico Quirúrgico Hospital del Día Macas*, based on the change of focus from the curative to the promotion and prevention of health raised by the Comprehensive Care Model of Health (MAIS) in 2008, the modification of the structure of the Human Resources profiles being one of its main axes. It seeks to present an alternate solution to the current deficient scheme of organization and institutional management, focused on the correction of the current processes that are managed in the Human Resource department of this health center.

This document is described as a plan to improve personnel selection processes, focused on administrative and structural changes within the institution, which will allow it to adapt to the typology proposed by the National Health System, which is projected to be executed during the first semester of the year 2019.

Keywords: Strategies, Improvement, Personnel Selection, Human talent, IESS

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCION	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.1. Antecedentes	12
1.2. Descripción y análisis del problema	18
1.3. Análisis de alternativas de solución	32
2. OBJETIVOS.....	34
2.1. Objetivo general	34
2.2. Objetivo específico	34
3. MATRIZ DEL MARCO LÓGICO	34
4. ESTRATEGIAS GENERALES.....	37
4.1. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....	37
4.2. Implementación de estrategias	38
5. PLAN DE ACTIVIDADES Y CRONOGRAMA.....	42
5.1. Cronograma de Gantt	42
6. ORGANIZACIÓN PARA LA GESTION DEL PROYECTO.....	50
6.1. Responsabilidades.....	51
6.2. Inserción Institucional.....	53
7. MONITOREO Y EVALUACION	54
8. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO.....	54
9. BIBLIOGRAFIA.....	57
ANEXOS	58

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Beneficiarios Directos e Indirectos del proyecto.....	16
Tabla 1.2 Análisis de actores del proyecto.....	17
Tabla 1.3 Análisis de factibilidad del proyecto.....	32
Tabla 1.4 Análisis de viabilidad del proyecto.....	33
Tabla 3.1 Matriz del Marco Lógico	34
Tabla 4.1 Análisis FODA.....	38
Tabla 4.2 Implementación de estrategias.....	38
Tabla 5.1 Cronograma de actividades.....	42
Tabla 6.1 Designación de responsabilidades.....	51
Tabla 8.1 Costos de implementación de capacitaciones de formación	54
Tabla 8.2 Costos de implementación de capacitaciones de actualización: Personal médico.....	55
Tabla 8.3 Costos de implementación de capacitaciones de actualización: Personal de enfermería	55
Tabla 8.4 Costos de implementación de procesos de seguimiento de proyecto.....	56

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Los seis procesos de administración de recursos humanos	22
Figura 1.2 Incentivos sustentados en el puesto frente a los incentivos sustentados en competencia.....	24
Figura 1.3 Etapas del proceso de capacitación.....	26
Figura 1.4 Árbol de Problemas.....	30
Figura 1.5 Árbol de Objetivo.....	31
Figura 6.1 Asignación de roles institucionales	50

INTRODUCCION

El Modelo de Atención Integral de Salud formulado por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador definió a la salud como un pilar fundamental del desarrollo humano sostenible e introdujo el cuidado de la salud enfocado en programas de promoción y prevención como herramienta para alcanzar los objetivos establecidos por el país en materia de salud pública. Con el propósito de lograr tales objetivos se definió una nueva tipología de los establecimientos de salud, basada en el nivel de atención hacia los pacientes y la identificación de las brechas del talento humano de las instituciones públicas de salud del país.

El Hospital Básico IESS Macas, en la provincia de Morona Santiago, brinda sus servicios a más de 21.000 afiliados tanto a nivel cantonal como a nivel provincial, institución en la cual el actual esquema deficiente de organización y gestión del desarrollo de actividades, específicamente en el área de Recursos Humanos, han llevado a distintos factores que han afectado de manera negativa la calidad de atención que presta la institución al público.

El presente proyecto se enfoca en realizar variaciones en el área operativa y administrativa de esta institución de salud, para brindar soluciones que abarcan los problemas desde sus fundamentos y así poder fortalecer el área de Recursos Humanos con programas y procedimientos que conlleven personal capaz, tengan un trato equitativo y que presenten oportunidades de superación al personal de todos los niveles jerárquicos que laboran dentro de la institución, permitiendo coordinar, dirigir, evaluar y retribuir las actividades realizadas por cada trabajador de acuerdo a su perfil y consecuentemente poder incrementar el nivel de calidad de esta institución.

El proyecto de mejoramiento de los procesos de selección de personal tiene proyección a ser implementada durante el primer semestre del año 2019, periodo en el cual mediante el análisis de la normativa y responsabilidades de los perfiles de la institución, la evaluación de las metas establecidas para cada uno de los perfiles, la creación de un banco de candidatos elegibles que cumplan con el perfil requerido, al igual que la elaboración de un sistema de capacitaciones y reconocimientos continuos

para el personal, busca reforzar su área de talento humano, y poder adaptarse a la nueva tipología de Hospital Básico, con calidad en todas sus instancias.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes

1.1.1. Contexto y situación que motiva el proyecto

Al ser conceptualizada la salud como un derecho, hoy en día a los servicios de salud se les exige brindar más beneficios con mayor calidad para satisfacer la demanda del número de pacientes que solicitan este servicio.

En el Informe sobre la salud en el mundo 2006: Colaboremos por la Salud se prestó una atención especial a los recursos humanos para la salud en todo el mundo; sobre todo en relación con la grave escasez de profesionales sanitarios cualificados (personal médico, partería y enfermería) en 57 países y la importancia de los profesionales de la salud para acelerar el progreso hacia el logro de los Objetivos de Desarrollo de Milenio relacionado con la salud. La escasez mundial de profesionales de la salud se calificó de “crisis” y se propuso un decenio de acciones sobre recursos humanos para la salud con el objetivo de superar los desafíos.

La Ley Orgánica de Salud del año 2006 y posteriormente bajo el mandato de la Constitución del Ecuador de 2008, el MSP formuló el Modelo de Atención Integral de Salud o MAIS en el marco de la APS. Con ello, el MSP hizo suya la definición de salud como un derecho y pilar fundamental del desarrollo humano sostenible, entendiendo que mediante el cuidado de su salud a través de un enfoque de promoción y prevención, es posible alcanzar el desarrollo individual y colectivo al que aspira el país (Espinosa, de la Torre, Acuña, & Cadena, 2017).

El MAIS planteó el cambio de enfoque desde lo curativo hacia la promoción y la prevención, lo cual a su vez planteó la necesidad de realizar modificaciones estructurales en la provisión de los servicios de salud y en el perfil de los Recursos Humanos en Salud que proveen dichos servicios (Espinosa, de la Torre, Acuña, & Cadena, 2017).

Ello se plasmó en el desarrollo de carteras de servicio acordes con una nueva tipología de los establecimientos de salud y en la definición de nuevos perfiles para el personal de salud, y la posterior identificación de las brechas del talento humano (Espinosa, de la Torre, Acuña, & Cadena, 2017).

Tras muchos años, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social tomando como referencia este Modelo está tratando de ampliar su cobertura de atención hasta los lugares más remotos lo cual ha generado una serie de situaciones problemáticas relacionadas con la disponibilidad y distribución de Recursos Humanos en Salud, afectando de manera directa al usuario de sus servicios.

A pesar de que existe una normativa en la contratación de servicios profesionales de salud, de tener perfiles tanto de puestos y competencias y un sistema de valoración, un esbozo de sistema de salarios, pocos incentivos y escasa oportunidad de superación personal, no existe una verdadera ley o sistema de carrera sanitaria que permita el verdadero desarrollo del Recurso Humano en Salud, basado en un sistema que reconozca la especificidad de su trabajo; así como, permita cumplir a las entidades de salud con la misión institucional y sobre todo brindar una atención de calidad a los ciudadanos usuarios.

En mayo del 2014, la 67. Asamblea Mundial de la Salud adoptó la resolución WHA 67.24, sobre el seguimiento de la Declaración Política de Recife sobre Recursos Humanos para la Salud: un compromiso renovado en favor de la cobertura sanitaria universal. En el párrafo 4 de esa resolución, los Estados miembros pidieron a la Directora General de la OMS elaborar una nueva estrategia mundial sobre recursos humanos para la salud y la sometieron al examen de la 69ª. Asamblea Mundial de la Salud (WHA, 2014).

1.1.2. Articulación con los lineamientos de la política y legislación nacional o local.

1.1.2.1. Constitución de la república

Art 32.- “La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir.

El Estado garantizará este derecho mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales; y el acceso permanente, oportuno y sin exclusión

a programas, acciones y servicios de promoción y atención integral de salud, salud sexual y salud reproductiva. La prestación de los servicios de salud se regirá por los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución y bioética, con enfoque de género y generacional.”

Art. 34.- El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas. El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo.

Art. 227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Art. 358.- El sistema nacional de salud tendrá por finalidad el desarrollo, protección y recuperación de las capacidades y potencialidades para una vida saludable e integral, tanto individual como colectiva, y reconocerá la diversidad social y cultural. El sistema se guiará por los principios generales del sistema nacional de inclusión y equidad social, y por los de bioética, suficiencia e interculturalidad, con enfoque de género y generacional.

Art. 359.- El sistema nacional de salud comprenderá las instituciones, programas, políticas, recursos, acciones y actores en salud; abarcará todas las dimensiones del derecho a la salud; garantizará la promoción, prevención, recuperación y rehabilitación en todos los niveles; y propiciará la participación ciudadana y el control social.

Art. 360.- El sistema garantizará, a través de las instituciones que lo conforman, la promoción de la salud, prevención y atención integral, familiar y comunitaria, con

base en la atención primaria de salud; articulará los diferentes niveles de atención; y promoverá la complementariedad con las medicinas ancestrales y alternativas. La red pública integral de salud será parte del sistema nacional de salud y estará conformada por el conjunto articulado de establecimientos estatales, de la seguridad social y con otros proveedores que pertenecen al Estado, con vínculos jurídicos, operativos y de complementariedad.

Art. 363, numeral 1.- “Es el responsable de la formulación de políticas públicas que garanticen la promoción, prevención, curación, rehabilitación y atención integral en salud y fomentar prácticas saludables en los ámbitos familiar, laboral y comunitario.”

Art. 363, numeral 7.- que, "el Estado será responsable de garantizar la disponibilidad y acceso a medicamentos de calidad, seguros y eficaces, regular su comercialización y promover la producción nacional y la utilización de medicamentos genéricos que respondan a las necesidades epidemiológicas de la población. En el acceso a medicamentos, los intereses de la salud pública prevalecerán sobre los económicos y comerciales

Numeral 8.- Promover el desarrollo integral del personal de salud.

Art. 370.- El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, entidad autónoma regulada por la ley, será responsable de la prestación de las contingencias del seguro universal obligatorio a sus afiliados.

1.1.2.2. Código de trabajo

Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación.- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente. En general, todo trabajo debe ser remunerado.

Art. 14.- Contrato tipo y excepciones.- El contrato individual de trabajo a tiempo indefinido es la modalidad típica de la contratación laboral estable o permanente, su

extinción se producirá únicamente por las causas y los procedimientos establecidos en este Código.

Se exceptúan de lo dispuesto en el inciso anterior:

- a) Los contratos por obra cierta, que no sean habituales en la actividad de la empresa o empleador;
- b) Los contratos eventuales, ocasionales y de temporada;
- c) Los de aprendizaje; y,
- d) Los demás que determine la ley. Nota: Literal derogado por Decreto Legislativo No. 8, publicado en Registro Oficial Suplemento 330 de 6 de Mayo del 2008.

1.1.2.3. Ley de seguridad social

Art. 112.- Del aseguramiento de los afiliados.- La Dirección de la Administradora del Seguro General de Salud Individual y Familiar tendrá la misión de asegurar a los afiliados y jubilados para garantizar la entrega oportuna de las prestaciones de salud y maternidad, mediante:

- d. La acreditación y contratación de los diferentes prestadores de servicios de salud;
- e. El control de la calidad de los servicios médico-asistenciales;

1.1.3. Ámbito y beneficiarios del proyecto

El presente proyecto está enfocado al área de Talento Humano del Centro Clínico Quirúrgico Hospital del Día Macas, en donde los beneficiarios tanto directos como indirectos del mismo, se presentan a continuación.

Tabla 1.1 Beneficiarios Directos e Indirectos del proyecto

DIRECTOS	INDIRECTOS
Personal Operativo y Administrativo del CCQ-Hospital de Día Macas	Usuarios afiliados y que estén dentro de la Red Integral de Salud de la Provincia de Morona Santiago

1.1.4. Análisis de involucrados

Tabla 1.2 Análisis de actores del proyecto

ACTORES DIRECTOS	Personal del departamento administrativo y del departamento operativo del CCQ-Hospital Del Día Macas
ACTORES INDIRECTOS POSITIVOS	Dirección Provincial de Seguridad Social.

1.1.5. Justificación

La realización del presente proyecto de titulación se justifica por la necesidad de fortalecer el Departamento de Recursos Humanos de manera que, se puedan realizar con eficiencia programas y procedimientos que conlleven personal capaz, tengan un trato equitativo, remunerativo, que haya oportunidades de superación con programas de capacitación continua y tener trabajadores satisfechos con la realización de sus actividades dentro de la institución.

El plan de mejoramiento permitirá coordinar, dirigir, evaluar y retribuir las actividades realizadas por cada trabajador de acuerdo a su perfil, con la finalidad de mejorar los procesos de gestión y organización de los recursos humanos y de esta manera aumentar el nivel de calidad de la institución, mejorando la capacidad de resolución y garantizando la seguridad y satisfacción del usuario tanto interno como externo.

La mejora de la relación entre trabajadores y la institución a través de evaluaciones constantes de desempeño y satisfacción, así como la aplicación de diversas herramientas de mejora a los procesos de contratación, permitirán establecer un compromiso Trabajador – Institución, cuyo resultados se verán reflejados en la satisfacción obtenida por los usuarios que acuden al Centro Clínico-Quirúrgico Ambulatorio Hospital del Día IESS Macas.

1.2. Descripción y análisis del problema

1.2.1. Descripción general

1.2.1.1. Antecedentes

El Hospital Básico IESS Macas, se encuentra ubicado en la ciudad de Macas, cantón Morona, Provincia de Morona Santiago. Funciona como hospital desde el año 2012 y ofrece servicios en las áreas de emergencia, hospitalización, consulta externa, laboratorio y farmacia, Tiene como área de influencia las parroquias Macas, General Proaño y Sevilla Don Bosco.

En la ciudad de Macas, la Red Pública Integral de Salud cuenta con un Hospital General, un Centro Clínico Quirúrgico Ambulatorio Hospital del Día II - 3, dos Centros de Salud B2, un Centro de Salud A2 y 15 Centros de Salud A1.

El hospital Básico IESS Macas, al ser el único hospital perteneciente al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en la provincia, brinda sus servicios a más de 21.000 afiliados, provocando una saturación en el servicio médico brindado a la ciudadanía.(Álvarez Paredes & Albarracín Virano, 2014).

MISIÓN

“Brindar servicios de Salud a los afiliados, usuarios del Centro Clínico-Quirúrgico Ambulatorio Hospital del Día IESS Macas, mediante una gestión integral, solidaria aplicando tecnología actualizada, en una infraestructura moderna, promoviendo la capacitación, investigación y respeto al medio ambiente con profesionales calificados y orientados al servicio” (Álvarez Paredes & Albarracín Virano, 2014).

VISIÓN

“Constituir en el mejor Sistema Público de Prestación de Servicios de Salud, alineados a la Ley de la Seguridad Social, ser reconocidos por sus altos estándares de calidad, tecnología de punta, procesos de investigación, desarrollo y respetando al medio ambiente”(Álvarez Paredes & Albarracín Virano, 2014).

El Hospital Básico IESS Macas, a partir de mediados del año 2011, empieza a brindar servicios en las especialidades de Medicina General, Pediatría, Ginecología y Obstetricia, Cirugía, Anestesiología, Imagenología y Medicina Interna al igual que atención médica las 24 horas en áreas como observación, hospitalización, emergencia, quirófano y consulta externa. Adicionalmente, al estar ubicado en la cabecera cantonal, este centro de salud funciona como un centro de referencia para los centros de salud de los cantones aledaños, así como los ubicados en el norte y el sur de la provincia de Morona Santiago (Álvarez Paredes & Albarracín Virano, 2014).

1.2.1.2. Marco conceptual

➤ Tipología para homologar los establecimientos de salud por niveles de atención del Sistema Nacional de Salud

El 14 de junio de 2012, mediante Acuerdo Ministerial 1203, el Ministerio de Salud Pública establece la clasificación de los establecimientos de servicios de salud según el Nivel de Atención, clasificándolos en Primer, Segundo, Tercer y Cuarto Nivel de Atención (A.M. 1203, 2012).

- **Primer Nivel de Atención**

Se conforman por las instituciones que se encuentran más cercanas a la población, Es la organización de los recursos que permiten resolver las necesidades básicas y/o más frecuentes en la atención de la salud de una población dada, y resuelve estas necesidades a corta estancia(Ministerio de Salud Pública, 2013).

- **Segundo Nivel de Atención**

Se compone de las acciones y servicios que desarrollan nuevas modalidades de atención como los son cirugía ambulatoria, y centro clínico quirúrgico ambulatorio. Disponen de una mayor cantidad de recursos que los centros de primer nivel, y tecnología de tipo medio(Ministerio de Salud Pública, 2013). El Centro Clínico Quirúrgico Ambulatorio – Hospital del Día Macas, se encuentra dentro de esta categoría.

El Segundo nivel de Atención se clasifica en los siguientes establecimientos (A.M. 1203, 2012):

De carácter Ambulatorio:

- **II.1 Consultorio de Especialidad (es) Clínico-Quirúrgico/as:** Establecimiento que cuenta con un profesional de salud de especialidades y/o subespecialidades, legalmente registrado.
- **II.2 Centro de Especialidades:** Establecimiento de personería jurídica que cuenta con servicio de especialidades y/o subespecialidades, y cuenta con un director médico responsable.
- **II.3 Centro Clínico – Quirúrgico Ambulatorio (Hospital del Día):** Establecimiento que brinda servicios de consulta externa en distintas especialidades y subespecialidades, cuenta con farmacia institucional y farmacia privada y adicionalmente un área de recuperación para una estancia menor a 24 horas.

De carácter Hospitalario:

- **II.4 Hospital Básico:** Establecimiento que cuenta con servicios de atención clínico – quirúrgica, consulta externa, hospitalización clínica, hospitalización quirúrgica, medicina transfusional, atención básica de quemados, rehabilitación y fisioterapia, trabajo social, especialidades básicas, odontología, laboratorio clínico e imagen. Cuenta con unidad de enfermería y resuelve las referencias de las unidades de menor complejidad.
- **II.5 Hospital General:** Establecimiento que además de contar con los servicios de un Hospital del Día, cuenta con servicios de apoyo diagnóstico y tratamiento (Laboratorio clínico, imagenología, anatomía

patológica, nutrición y dietética, medicina física y rehabilitación).

- **Tercer Nivel de Atención**

Lo conforman los establecimientos que además de prestar servicios ambulatorios, prestan servicios hospitalarios de especialidad y especializados, que resuelven problemas de salud de alta complejidad y son de referencia nacional. Cuentan con tecnología de punta, cuidados intensivos intervención quirúrgica de alta severidad y realización de trasplantes.

- **Cuarto Nivel de Atención**

Son establecimientos con la capacidad de participar en estudios clínicos fase III y fase IV, cumpliendo con lo establecido por el Comité de Bioética de Investigación.

➤ **INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN MODERNA DE RECURSOS HUMANOS**

Administración de recursos humanos

En su trabajo cada administrador, sea director, gerente, jefe o supervisor, desempeña cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar, en donde busca ayudar al administrador y a su equipo a desempeñar todas estas funciones (Chiavenato, 2001).

Los seis procesos de la administración de recursos humanos

La ARH es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los seis procesos básicos de la ARH son (Chiavenato, 2001):

1. Procesos para integrar personas. Son procesos de inclusión a nuevas personas en la empresa aquí se encuentra el reclutamiento y la selección de personal.
2. Procesos para organizar a las personas. Son procesos para planear las actividades que van a realizar las personas en la institución. En este proceso consta el diseño de los puestos con su respectiva descripción, la ubicación de las personas y la evaluación de actividades realizadas.

3. Procesos para recompensar a las personas. Son procesos para tener incentivado al personal. Se incluyen recompensas y reconocimientos.

4. Procesos para desarrollar a las personas. Son procesos de capacitación y crecimiento a nivel personal y profesional

5. Procesos para retener a las personas. Son procesos para crear y mantener las condiciones necesarias en el ambiente de trabajo, para que las personas puedan realizar sus actividades de manera satisfactoria

6. Procesos para auditar a las personas. Son procesos de control y seguimiento de las actividades realizadas por las personas.

Todos estos procesos están relacionados, en donde cada proceso al ser bien o mal utilizado va a afectar al resto de procesos, por lo que es necesario la existencia de un equilibrio entre todos ellos.

Procesos de administración de recursos humanos

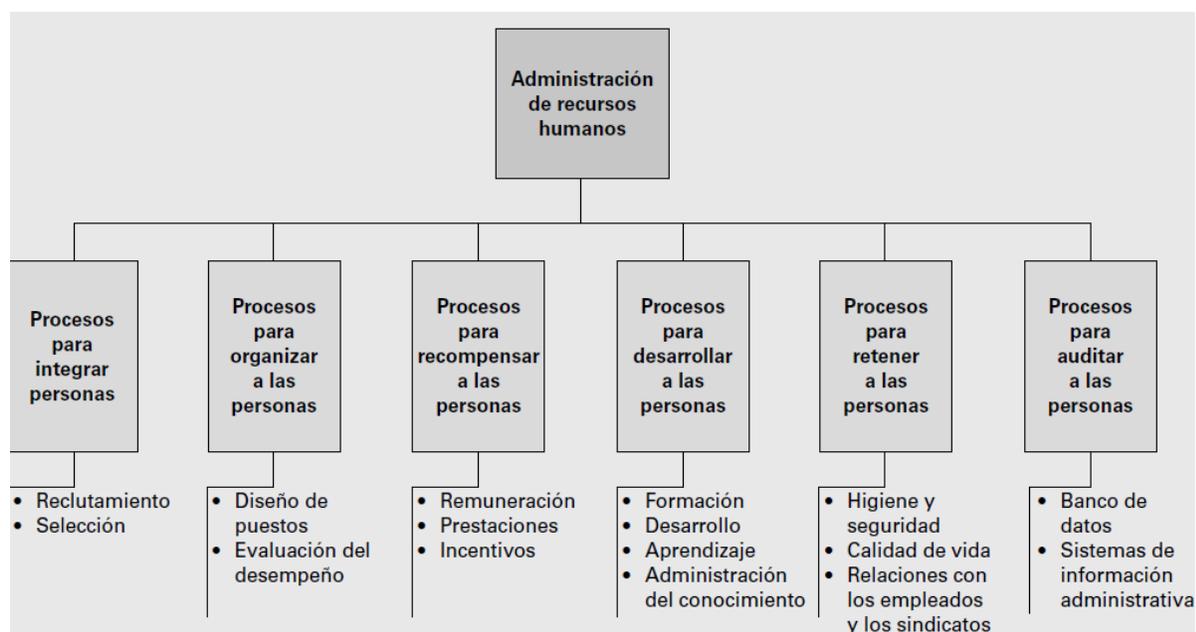


Figura 1.1 Los seis procesos de administración de recursos humanos

Fuente: Chiavenato, 2001

La selección como responsabilidad de los gerentes o jefes de línea y como función del *staff*

La selección de personal es competencia del director y del departamento de recursos humanos. Aquí recursos humanos se encarga de aplicar los procesos de

selección de personal y el director es el encargado de decidir finalmente al candidato adecuado (Chiavenato, 2001).

Evaluación del desempeño

¿Qué se debe medir?

Las organizaciones generalmente se preocupan de cuatro aspectos centrales (Chiavenato, 2001):

1. Los resultados; estos son los que la organización espera dentro de un tiempo determinado.
2. El desempeño; son los instrumentos con los que se pretende poner en práctica.
3. Las competencias; son las habilidades y destrezas con las que aportan cada una de las personas.
4. Los factores críticos para el éxito; son los aspectos principales para tener un buen desempeño y obtener buenos

Evaluación del desempeño

“La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. Este proceso recibe distintos nombres, como evaluación de méritos, evaluación personal, informes de avance, evaluación de la eficiencia individual o grupal, etc., y varía enormemente de una organización a otra.” (Chiavenato, 2001)

Autoevaluación del desempeño

Lo idóneo sería que cada persona evaluara su propio desempeño, como lo hacen en algunas organizaciones, aquí la persona misma bajo supervisión y con ayuda de su superior se hace cargo de evaluar su desempeño, a esto se lo conoce como autoevaluación de desempeño

Al evaluar cada persona su desempeño se está permitiendo alcanzar y superar las metas establecidas.

Programa de incentivos

Es necesario incentivar a los colaboradores de manera continua para que se sientan motivados y den lo mejor de cada uno superando su desempeño y alcanzando las metas establecidas a futuro (Chiavenato, 2001).

¿Cuál es el enfoque de los incentivos?

Los incentivos buscan impulsar a la persona a alcanzar con éxito los objetivos planteados. Los incentivos pueden apuntar al desempeño del puesto o según la competencia.

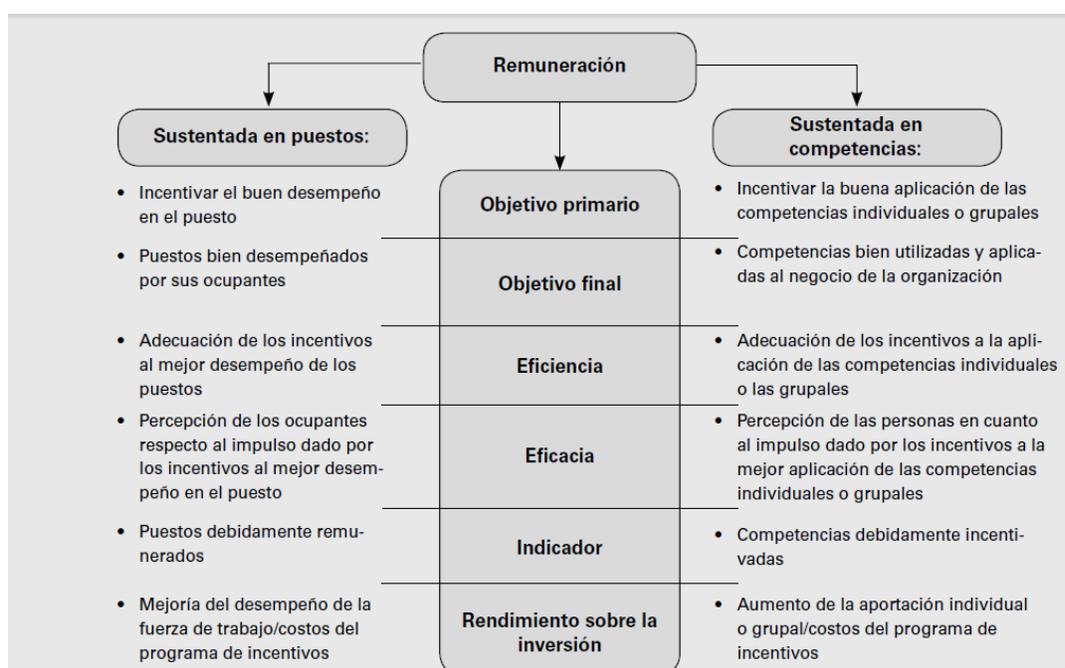


Figura 1.2 Incentivos sustentados en el puesto frente a los incentivos sustentados en competencia

Fuente: Chiavenato, 2001

Desarrollo de las personas Capacitación

“Concepto: Actualmente, el concepto se amplió y ahora se considera que la capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo. La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa. Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los

objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio. En estos términos, la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. Enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual.” (Chiavenato, 2001).

Las personas tienen una gran capacidad para el aprendizaje y el desarrollo por lo que constantemente siente la necesidad de sacar todas sus habilidades y talentos.

“Cualquier modelo de formación, capacitación, educación, entrenamiento o desarrollo debe garantizar la posibilidad de realizar todo aquello que el hombre puede ser en razón de sus propios potenciales, ya sean innatos o adquiridos.” (Chiavenato, 2001).

Factores que afectan la capacitación y el desarrollo

- 1. El apoyo de la alta gerencia.** Esto fundamental para realizar con las actividades de capacitación y desarrollo ya que, sin el apoyo por parte de la gerencia nada de lo que se realizaría tendría validez.
- 2. El compromiso de los gerentes y jefes.** Tanto gerente como jefes de departamentos deben estar comprometidos con todos los programas de capacitación que se vayan a desarrollar.
- 3. La complejidad de la organización.** Existen organizaciones que poseen pocos niveles de jerarquía lo que produce un aumento en las tareas y exige más tiempo para el desempeño de las mismas. Esto nos lleva a la necesidad de nuevos conocimientos.
- 4. Los principios del aprendizaje.** El objetivo de las capacitaciones es la mejora en el comportamiento de las personas, a través del conocimiento adquirido
- 6. Otros procesos de la administración de personal.** Aquí debemos incluir a las personas o candidatos que no han alcanzado la calificación requerida, ellos necesitarán de un programa de capacitación de acuerdo a su perfil que los ayude a alcanzar la calificación necesaria (Chiavenato, 2001).

Proceso de capacitación

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

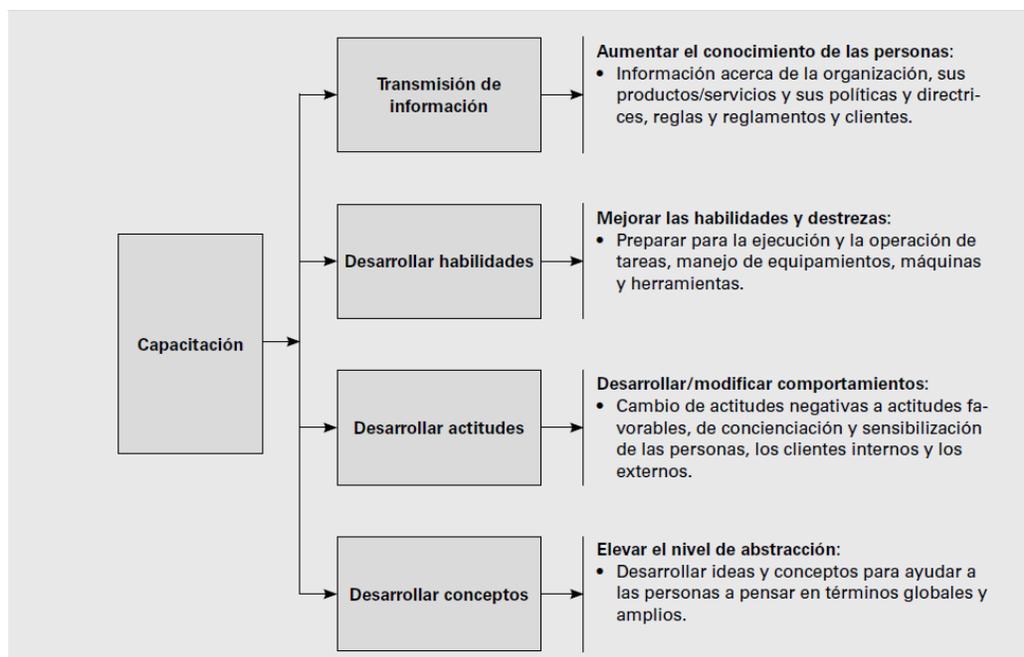


Figura 1.3 Etapas del proceso de capacitación

Fuente: Chiavenato, 2001

➤ Selección de Personal

○ Procesos de Selección de Personal

La selección de personal parte de dar a conocer cuáles son los requerimientos de una organización, y generar interés en el ámbito profesional, para así atraer a profesionales que se encuentren en la capacidad de cumplir con aquellos requerimientos, y estimularlos para que soliciten empleo dentro de la organización (Municipalidad San Nicolas & USAID, 2017).

El proceso de selección personal puede ser definido como la serie de pasos a seguir para escoger al individuo más adecuado para un cargo, en base a las necesidades de la organización, para mantener o aumentar la eficacia del personal dentro de la misma la misma (Chiavenato, 2001).

○ Etapas de la Selección de Personal

Dentro de los procesos de selección, existen distintos o pasos básicos, que deben ser ejecutados de manera específica (Naranjo Arango, 2012):

1. **Identificación de requerimientos:** Parte de la definición de una necesidad dentro de la organización, las mismas que pueden originarse debido a la cancelación de un empleado, o el cambio dentro de la estructura organizacional que puede dar como resultado la creación de nuevas vacantes (Municipalidad San Nicolas & USAID, 2017)
2. **Identificación de candidatos:** Requiere de una previa descripción y análisis de la posición a cubrir (Naranjo Arango, 2012), de esta manera se procede a identificar posibles candidatos internos, que demuestren interés en ocupar la posición disponible y además que cumplan con los requerimientos de la misma. Este proceso se denomina como *Reclutamiento Interno* (Municipalidad San Nicolas & USAID, 2017).

El *Reclutamiento Externo*, a diferencia del reclutamiento interno, busca cubrir las vacantes disponibles con personal ajeno a la organización, mediante los distintos métodos de reclutamiento, e incidiendo sobre el recurso humano disponible en el mercado, así como el perteneciente a otras organizaciones (Chiavenato, 2001).

3. **Análisis de cumplimiento de requisitos:** Una vez obtenido un listado de candidatos, se procede a analizar los perfiles de cada uno de ellos, Utilizando diferentes técnicas de selección.
 - **Preselección.-** Es la etapa en la que se revisa la hoja de vida o currículum de cada uno de los aplicantes (Alonso, Moscoso, & Cuadrado, 2015). La revisión de la documentación en la preselección, se realiza mediante métodos comparativos, entre el perfil de cada uno de los candidatos, y el perfil de la vacante disponible, para determinar que aplicantes son aceptados en la siguiente etapa de selección, y cuales son rechazados (Velázquez García, 2017).
 - **Referencias.-** La consulta de referencias profesionales, busca obtener información relevante acerca del perfil de cada uno de los candidatos, por parte de antiguos empleadores u otras personas relacionadas profesionalmente con el aplicante. A pesar de que los formatos para la recogida de referencias son muy variables en el campo laboral, se ha demostrado que la recepción de referencias

tienen una validez aproximada del 26%, en cuanto a predicción de los criterios y comportamientos organizacionales de los candidatos (Alonso, Moscoso, & Cuadrado, 2015).

- **Pruebas de conocimientos o profesionales.-** Las pruebas de conocimiento permiten a la organización medir habilidades verbales, espaciales numéricas y de conocimientos de los candidatos, para de esta manera determinar las competencias de cada uno de ellos (Municipalidad San Nicolas & USAID, 2017). La ventaja principal de esta etapa de selección, es que permite determinar otras cualidades (trabajo en equipo, capacidad de organización, habilidades personales, etc.) dentro de un grupo de candidatos cuyas características en cuanto a estudios y experiencia profesional se encuentran dentro del mismo nivel (Velázquez García, 2017).
- **Entrevistas.-** La entrevista se considera como el método más utilizado dentro de los procesos de selección de nuevo personal (Alonso, Moscoso, & Cuadrado, 2015). Tiene como propósito re afirmar los resultados obtenidos en las pruebas profesionales, y validar la información psicométrica de cada uno de los candidatos, previa a la toma de decisiones para determinar qué candidato se considera apto para ocupar la vacante (Velázquez García, 2017).
- 4. **Contratación y presentación.-** Una vez tomada la decisión para la ocupación la vacante disponible, se procede con la contratación, etapa que incluye un proceso de socialización, con el fin de integrar al candidato elegido a la cultura organizacional, y establecer relaciones con el resto del personal de la organización, además de dar a conocer al nuevo miembro acerca de las políticas internas, y las actividades a desempeñar en el nuevo puesto de trabajo (Velázquez García, 2017).

1.2.2. Magnitud del problema

El Centro clínico-quirúrgico Hospital del día Macas es una unidad que cuenta y brinda el servicio de varias especialidades tales como: cirugía general, ginecología, urología, traumatología, medicina interna y medicina familiar razón por la cual ha venido manejando un gran número de pacientes afiliados al seguro general, campesino

y se encuentra dentro de la Red Integral de Salud Pública por lo que es necesario tener una buena organización y gestión de los recursos humanos.

Al momento dicha institución mantiene un esquema deficiente de organización y gestión para el desarrollo de sus actividades ya que, no existen mecanismos de articulación y coordinación que permitan llevar un orden estructurado a seguir, esto se ve reflejado con la presencia de personal poco motivado por falta de reconocimiento a su trabajo, renunciadas imprevistas de personal especializado, ausencia de asignación de metas al empleado por parte del departamento de R.R.H.H., provocando poco interés en el empleado en brindar una buena atención al usuario.

El desconocimiento de los procesos de contratación de personal hace que los recursos humanos se manejen de forma poco eficiente dando así poco valor a las actividades que se asigna a cada empleado o trabajador, como es el hecho de la actual denominación de cada puesto de trabajo y su respectivo salario.

Este proyecto abarca el Departamento Administrativo y Operativo del Centro Clínico Quirúrgico Hospital del Día Macas, el mismo que se encuentra ubicado en la Provincia de Morona Santiago.

1.2.3. Causas y efectos del problema



Figura 1.4 Árbol de Problemas

1.2.4. Árbol de objetivos

Mejorar el proceso de selección del personal mediante la elaboración de un proyecto de mejoramiento para la contratación de Recursos Humanos en relación a la nueva tipología del Hospital Básico IESS Macas durante el período Enero-Junio del año 2019.

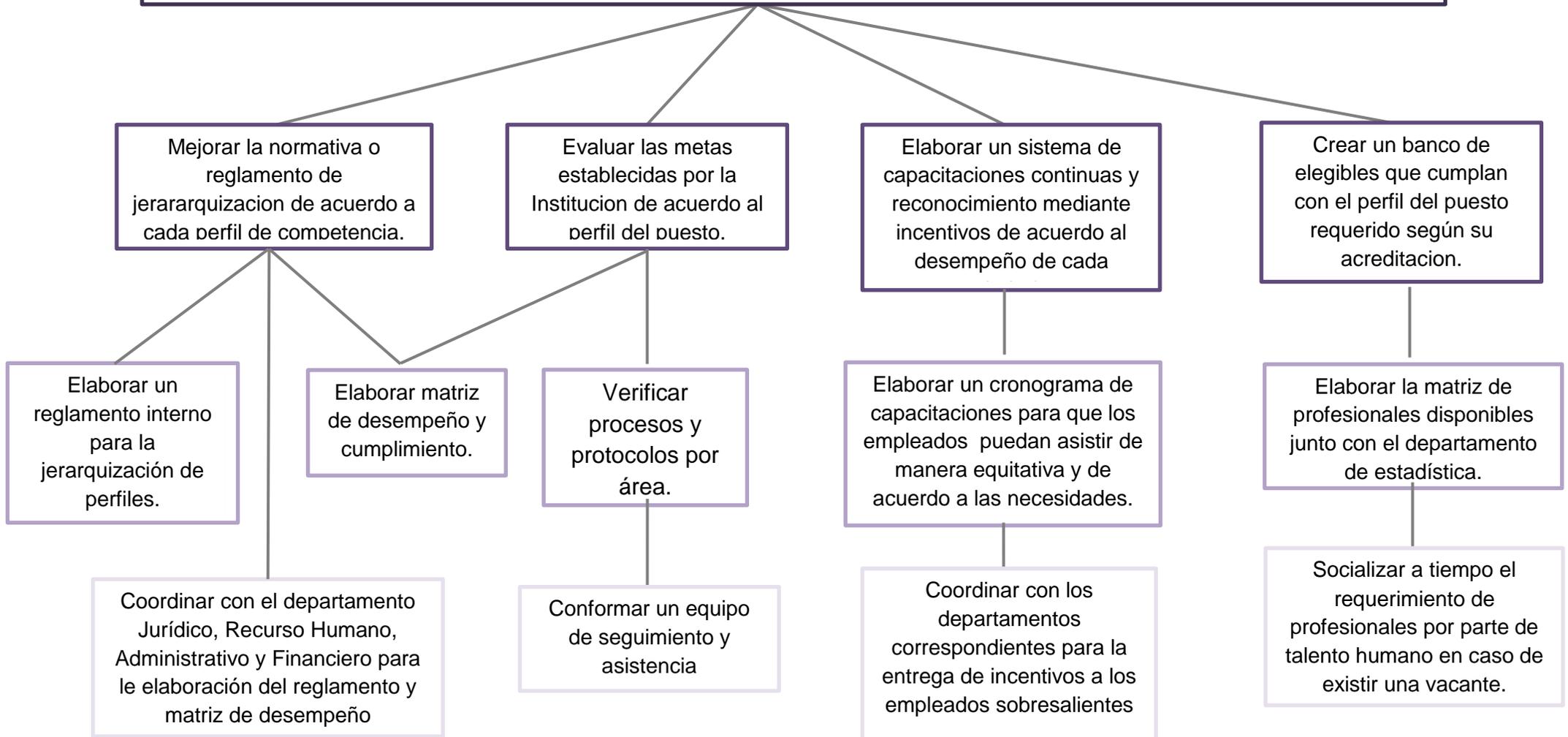


Figura 1.5 Árbol de Objetivo

1.3. Análisis de alternativas de solución

1.3.1. Selección y priorización de alternativas

- Revisar el listado de profesionales con que se cuenta y si estos cumplen con el perfil
- Coordinación con los departamentos de Talento Humano, Financiero y Administrativo para la elaboración y aplicación de una normativa interna para contratación de personal.
- Verificación del cumplimiento de los procesos y protocolos realizados en cada área para lo cual se conformará un equipo de trabajo
- Realizar capacitaciones trimestrales a los funcionarios que laboran en la institución de acuerdo a su perfil de desempeño y a las necesidades institucionales.
- Coordinar con los jefes de cada área para realizar un programa de capacitaciones de acuerdo a los intereses de los trabajadores.
- Realizar evaluaciones trimestrales de acuerdo al desempeño de cada funcionario y la persona con mayor puntaje recibirá un reconocimiento por parte de la institución.
- Socializar las necesidades de personal a tiempo.
- Elaboración y aplicación de una matriz de desempeño de acuerdo al perfil de cada trabajador.

1.3.2. Factibilidad

Tabla 1.3 Análisis de factibilidad del proyecto

OPERATIVA	Recursos Humanos: Jefa de y Asistente de Talento Humano. Directora de la institución. Responsable de Informática.	
TÉCNICA	Personal con experiencia	SI
	Personal competente.	SI
	Metodología.	SI
	Recursos materiales.	SI
ECONÓMICA	Costo del tiempo del personal involucrado.	Si
	Costo en la realización de capacitaciones.	Si
	Costo en entrega de reconocimientos.	Si

	Costo en la socialización de normativas y procesos.	Si
--	---	----

1.3.3. Viabilidad

Tabla 1.4 Análisis de viabilidad del proyecto

TIEMPO	El tiempo para la ejecución de este proyecto está determinado para el período enero-junio del año 2019
TÉCNICA	La contratación a través de procesos de calificación ayuda a la selección del personal adecuado para el perfil que se necesita en la institución.
	La Institución dispone de los recursos necesarios para la implementación
	El equipo para realizar un seguimiento de cumplimiento de normas y protocolos saldrá del mismo personal que labora en la institución.
	El programa de capacitaciones se realiza para reforzar los conocimientos del personal a través de cursos locales y nacionales.
ECONÓMICA	La implementación del proyecto no representa gran costo para la institución, considerando que los gastos en mayor parte se verán reflejados en el tiempo utilizado por el personal involucrado ya sea como capacitador o como persona capacitada
ESPACIO / INSTALACIONES	La elaboración del proyecto está enfocada netamente para realizarse en el CCQ-Hospital del día Macas

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Mejorar el proceso de selección del personal mediante la elaboración de un proyecto de mejoramiento para la contratación de Recursos Humanos en relación a la nueva tipología del Hospital Básico IESS Macas durante el período Enero-Junio del año 2019

2.2. Objetivo específico

- Elaborar un proyecto de mejoramiento para la contratación de Recursos Humanos en relación a la nueva tipología del Hospital Básico IESS Macas durante el período Enero-Junio del año 2019.
- Analizar la normativa o reglamento de jerarquización y responsabilidad de acuerdo a cada perfil de competencia.
- Evaluar las metas establecidas por la Institución de acuerdo al perfil del puesto.
- Elaborar un sistema de capacitaciones continuas y reconocimiento mediante incentivos de acuerdo al desempeño de cada trabajador.
- Crear un banco de elegibles que cumplan con el perfil del puesto requerido según su acreditación.

3. MATRIZ DEL MARCO LÓGICO

Tabla 3.1 Matriz del Marco Lógico

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener mejores profesionales para la 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de usuarios atendidos en el año vigente vs / número de usuarios tendidos en el anterior. 	<ul style="list-style-type: none"> • AS400 y registro de usuarios atendidos por día. • Encuestas y calificación digital por parte del 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con la cantidad y calidad necesaria del personal para poder brindar el servicio esperado.

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
	institución	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de disminución de quejas por servicio. 	usuario	
PROPOSITO	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la selección y contratación de Recursos Humanos para el Hospital Básico IESS Macas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del PERFIL DEL personal contratado que cumpla con la partida requerida. • Verificación que la remuneración coincida con el perfil del contratado. • Definición de las partidas de acuerdo a las necesidades de cada área. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nomina general de empleados donde conste el perfil profesional y partida ocupada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto a la normativa de la contratación. • Director de Talento Humano con especialidad y experiencia en el área. • Que el Director de la Institución no este condicionado políticamente.
COMPONENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Normativa de jerarquización de acuerdo a cada perfil de competencia vigente. • Matriz de cumplimiento de metas por perfil vigente. • Capacitaciones y reconocimiento a los mejores empleados. • Listado actualizado de profesionales disponibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del personal contratado de acuerdo al reglamento interno. • Número de capacitaciones recibidas/ número de capacitaciones planificadas • Numero de reconocimientos otorgados/número de reconocidos planificados a ser entregados • Número de profesionales que han aplicado para los puestos. 	<ul style="list-style-type: none"> • EVAL • Registro de firmas de asistencia a capacitaciones. • Placas, diplomas e incentivos entregados. • Informes de eventos realizados por medio del departamento de Talento Humano. • Listado actualizado mensual de profesionales disponibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puntuación del EVAL supere el promedio aceptable. • Que el reconocimiento y capacitaciones motive al personal para mejora en su servicio. • Eficiencia en la consecución de personal calificado en el caso de requerirlo.
	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración un reglamento interno para la 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombramiento de un Director de Hospital con 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de EVAL anteriores. • Cronograma de cumplimiento de 	<ul style="list-style-type: none"> • Permanencia de director y equipo conducto

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
ACTIVIDADES	<p>jerarquización de perfiles.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación con el departamento Jurídico, Recurso Humano, Administrativo y Financiero para la elaboración del reglamento y matriz de desempeño. • Elaboración de una matriz de desempeño y cumplimiento. • Verificación de procesos y protocolos por área. • Coordinación con los departamentos correspondientes para la entrega de incentivos a los empleados sobresalientes. • Elaboración un cronograma de capacitaciones para que los empleados pueda asistir de manera equitativa y de acuerdo a las necesidades. • Elaboración de 	<p>conocimientos en gerencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del sistema de selección por parte de los funcionarios del Departamento de talento humano, jurídico, financiero y administrativo • Número de perfiles adecuados en relación a las necesidades institucionales/ número de perfiles institucionales definidos • Numero de procesos y protocolos implementados/ número de procesos y protocolos definidos. • Numero de equipos de seguimiento conformados/ número de equipos de seguimiento planificados 	<p>actividades asignadas por área.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informes de quejas de los usuarios en cada área. • Informe mensual por parte del equipo de seguimiento y asistencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acoplamiento positivo del personal a la implementación del proyecto. • Eficiencia en el equipo de seguimiento para poder ejercer presión o asistencia en las áreas necesarias.

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
	<p>la matriz de profesionales disponibles junto con el departamento de estadística.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Socialización oportuna del requerimiento de profesionales por parte de talento humano en caso de existir una vacante. • Conformación de un equipo de seguimiento y asistencia 			

4. ESTRATEGIAS GENERALES

4.1. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Esta técnica es un instrumento de mucha importancia para identificar las potencialidades y limitaciones de la institución y sus interacciones con el entorno con el fin de definir las estrategias a implementar.

Tabla 4.1 Análisis FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> • Buena comunicación dentro de la institución. • Implementación de nuevos sistemas y procesos. • Personal capacitado • Interés del personal en recibir capacitaciones de actualización. • Procesos adecuados de evaluación interna 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal poco motivado por falta de reconocimiento a su trabajo. • Deficiencia en el sistema de contratación. • Renuncias imprevistas de personal especializado. • No hay asignación de metas al empleado por parte del departamento de RRHH
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FACTORES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> • Personal comprometido en brindar atención de calidad al usuario. • Capacitación externa a líderes y jefes de cada área. • Involucramiento del personal en actividades externas relacionadas con la salud. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de programas de capacitación por parte de la Dirección Zonal. • Recorte de presupuesto asignado a la institución. • Excesiva demanda de usuarios por falta de funcionamiento de primer nivel de atención

4.2. Implementación de estrategias

En base al análisis FODA se definieron las estrategias a implementa como son: corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y explotar las oportunidades.

Tabla 4.2 Implementación de estrategias

<ul style="list-style-type: none"> • Nueva escala jerárquica de puesto de trabajo dentro de la institución • Adaptación del sistema de jerarquización actual, al nuevo modelo. 	Evaluación del sistema actual de jerarquización.
	Modificación o implementación de nuevos niveles jerárquicos dentro del sistema actual.

	Revisión de nuevo sistema jerárquico por parte de la máxima autoridad de la institución.
<ul style="list-style-type: none"> • Formato para la evaluación de desempeño y cumplimiento de acuerdo al perfil. • Implementación de la matriz de evaluación. • Resultados obtenidos superan a los identificados por el sistema de evaluación actual 	Elaboración de matriz de evaluación, en base a documentos de evaluación anteriores.
	Aplicación del nuevo sistema de evaluación, en grupo piloto.
	Evaluación de prueba piloto y mejora de sistema de evaluación.
	Revisión y aprobación de la matriz de desempeño y cumplimiento.
<ul style="list-style-type: none"> • Documento del reglamento interno de la jerarquización de perfiles. • Matriz de desempeño y cumplimiento 	Revisión de documentos con el departamento Administrativo para emisión final de reglamento y matriz de desempeño.
	Revisión de documentos con departamento financiero para evaluar la asignación de recursos respecto a la contratación de nuevo personal.
	Revisión de documentos con el departamento jurídico para la legalización de documentos.
	Revisión de documentos con R.R.H.H. para implementación de procedimientos.
<ul style="list-style-type: none"> • Formato para la evaluación de desempeño y cumplimiento de acuerdo a perfil. • Implementación de la matriz de evaluación. • Resultados obtenidos superan a los identificados por el sistema de evaluación actual. 	Elaboración de matriz de evaluación, en base a documentos de evaluación anteriores.
	Aplicación del nuevo sistema de evaluación, en grupo piloto.
	Evaluación de prueba piloto y mejora de sistema de evaluación.
	Revisión y aprobación de la matriz de desempeño y cumplimiento.

<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de protocolos para el personal en cada una de los departamentos de la institución. 	Recopilación de requisitos para la contratación del personal en cada uno de los departamentos.
	Identificación de perfiles y departamentos que necesitan modificación en sus procesos y protocolos.
	Definición de cambios en procesos y protocolos por departamento.
	Revisión y aprobación de cambios.
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una comisión para el seguimiento de las medidas establecidas 	Sesión de coordinación para actividades de seguimiento.
	Establecimiento de cronograma de seguimiento.
	Evaluación de resultados de seguimiento.
<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de temas de capacitación enfocados en la mejora del desempeño de los puestos de trabajo de cada departamento incluyendo temas relacionados con atención al público. • Determinación de temas de capacitación enfocados en el fortalecimiento del conocimiento del personal, en base a las funciones de cada departamento. <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de cronogramas de capacitación por departamento. • Implementación de programa de capacitación. 	Identificación de temas de capacitación con representantes de cada uno de los departamentos.
	Definición de los temas de capacitación a ser impartidos al personal en base a las prioridades de la institución.
	Elaboración de un cronograma de capacitación.
	Revisión del programa de capacitación por director de institución.
	Implementación de programas de capacitación.
<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de un programa para la entrega de reconocimientos por desempeño laboral. 	Definir parámetros para la entrega de reconocimientos.
	Socializar el programa con todo el personal de la institución.
<ul style="list-style-type: none"> • Obtener una base de datos con información de profesionales locales cuyos perfiles se ajusten a las necesidades de la institución 	Recopilar información de perfiles de convocatorias realizadas en periodos anteriores.
	Realizar una convocatoria para llenar las vacantes disponibles que requiere la institución.
	Realizar una selección de los perfiles de los candidatos en la base de datos elaborada.
	Determinar las vacantes requeridas por la

<ul style="list-style-type: none"> Realizar convocatorias para la contratación de personal mediante la publicación de las vacantes disponibles en las diferentes plataformas de contratación. 	institución.
	Realizar publicaciones acerca de las vacantes disponibles en los distintos medios de comunicación.
	Realizar publicaciones acerca de las vacantes disponibles en las distintas plataformas de selección de personal
	Proceder con el proceso de selección

ACTIVIDADES PRINCIPALES	ACCIONES	CRONOGRAMA ENERO-JUNIO 2019 (TIEMPO EN SEMANAS)																							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
un cronograma de capacitaciones para que los empleados puedan asistir de manera equitativa y de acuerdo a las necesidades.	de capacitación con representantes de cada uno de los departamentos.																								
	Definición de los temas de capacitación a ser impartidos al personal en base a las prioridades de la institución.																X								
	Elaboración de un cronograma de capacitación																X								
	Revisión del programa de capacitación por director de institución.																	X							
	Implementación del programa de capacitación																	X							
Coordinación	Definir parámetros para																	X							

6. ORGANIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DEL PROYECTO

Los roles principales en la mejora del proceso de contratación del hospital Básico IESS Macas, se centran en la actuación de la Dirección de la institución y las distintas subáreas del departamento administrativo, siendo el área de Recursos Humanos, el eje principal para la obtención de los resultados esperados, en base a los objetivos propuestos.

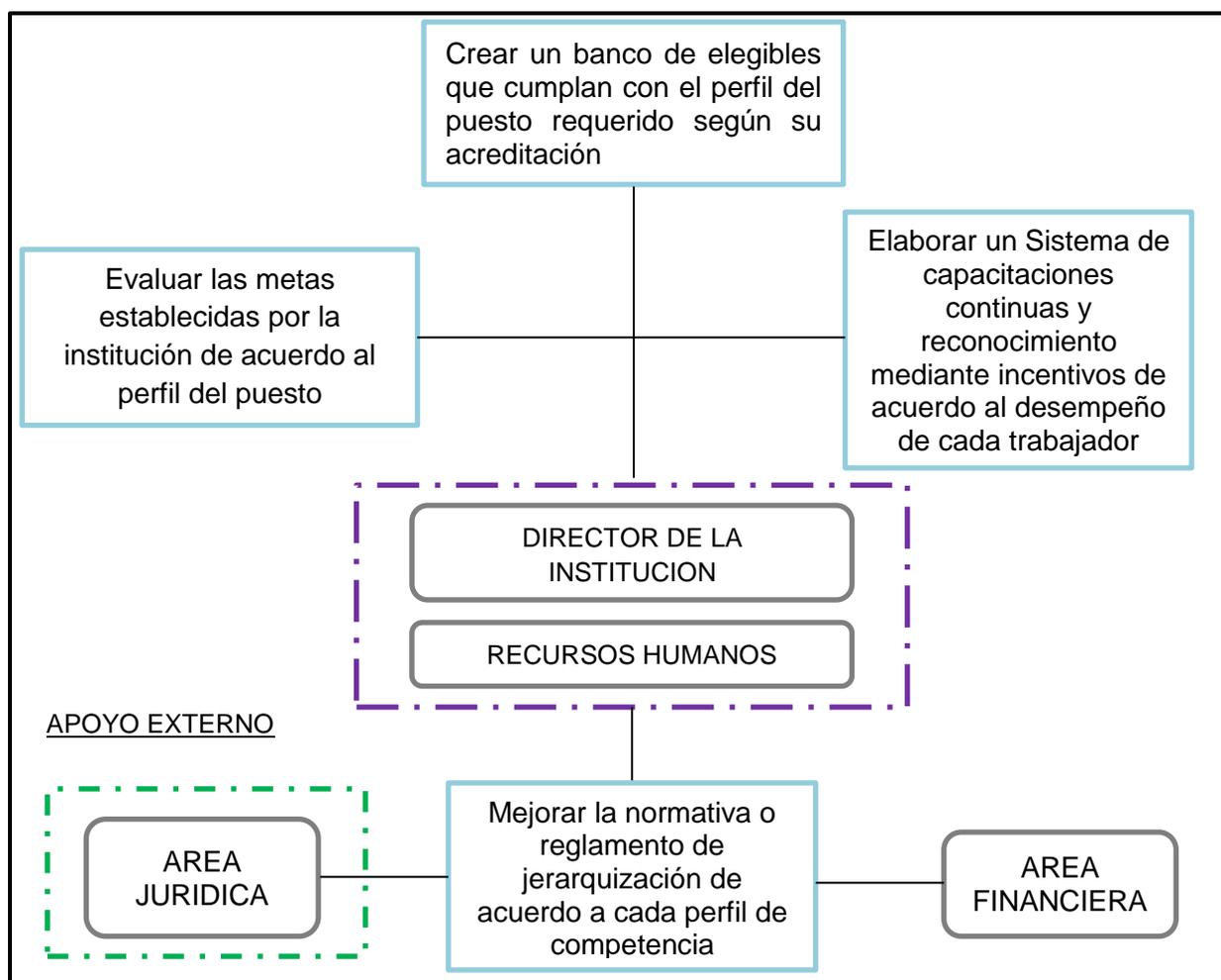


Figura 6.1 Asignación de roles institucionales

6.1. Responsabilidades

Una vez definidos los roles de las áreas involucradas, se procede a asignar las responsabilidades en la ejecución del proyecto en concordancia con las estrategias establecidas para la implementación, y se designa las responsabilidades individuales del personal institucional.

Tabla 6.1 Designación de responsabilidades

ESTRATEGIA	RESULTADO	RESPONSABLE
<ul style="list-style-type: none"> •Elaboración de una nueva escala jerárquica de puesto de trabajo dentro de la institución; Adaptación del sistema de jerarquización actual, al nuevo modelo de jerarquización. 	<ul style="list-style-type: none"> •Profesionales capacitados con destrezas y habilidades para poder brindar el servicio esperado. 	<ul style="list-style-type: none"> •Director de la Institución, Responsable de R.R.H.H., Asistente de R.R.H.H.
<ul style="list-style-type: none"> •Elaboración de un formato para la evaluación de desempeño y cumplimiento de acuerdo a perfil; Implementación de la matriz de evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> •Calificación del EVAL de los profesionales supere el promedio aceptable. 	<ul style="list-style-type: none"> •Responsables: Director de la Institución, Responsable de R.R.H.H., Asistente de R.R.H.H.
<ul style="list-style-type: none"> •Documento del reglamento interno de la jerarquización de perfiles; Matriz de desempeño y cumplimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> •Permanencia de director, acoplamiento positivo del personal a la implementación del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> •Director de la Institución, Responsable de R.R.H.H., Asistente de R.R.H.H., Oficinista encargada de presupuesto, Auxiliar de contabilidad.
<ul style="list-style-type: none"> •Formato para la evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> •Eficiencia en la 	<ul style="list-style-type: none"> •Director de la Institución,

<p>de desempeño y cumplimiento de acuerdo perfil; Implementación de la matriz de evaluación; Resultados obtenidos superan a los identificados por el sistema de evaluación actual.</p>	<p>consecución de personal calificado en el caso de requerirlo.</p>	<p>Responsable de R.R.H.H., Asistente de R.R.H.H., Personal operativo sujeto a prueba.</p>
<p>•Evaluación de protocolos para el personal en cada una de los departamentos de la institución.</p>	<p>•Buen desempeño en las actividades realizadas por los funcionarios en cada una de sus áreas.</p>	<p>•Director de la Institución, Responsable de R.R.H.H., Asistente de R.R.H.H...</p>
<p>•Establecer una comisión para el seguimiento de las medidas establecidas.</p>	<p>•informe mensual de desempeño de los empleados acorde con los protocolos establecidos en cada área.</p>	<p>•Director de la Institución, Responsable de R.R.H.H., Asistente de R.R.H., Medico Administrativo</p>
<p>•Determinación de temas de capacitación enfocados en la mejora del desempeño de los puestos de trabajo de cada departamento; Determinación de temas de capacitación enfocados en el fortalecimiento del conocimiento del personal, en base a las funciones de cada departamento; Establecimiento de un cronogramas de capacitación por</p>	<p>•Personal capacitado y motivado en busca de mejoras en sus áreas de servicio.</p>	<p>•Director de la Institución, Responsable de R.R.H.H., Asistente de R.R.H.H</p>

departamento; Implementación de programa de capacitación.		
•Establecimiento de un programa para la entrega de reconocimientos por desempeño personal.	•Personal motivado en mantener y/o mejorar los estándares que lo llevaron a dicho reconocimiento.	•Director de la Institución, Responsable de R.R.H.H., Asistente de R.R.H., Medico Administrativo
•Obtener una base de datos con información de profesionales locales cuyos perfiles se ajusten a las necesidades de la institución.	•Contratación oportuna y eficiente de profesionales necesarios para la institución.	•Director de la Institución, Responsable de R.R.H.H., Asistente de R.R.H., Responsable de Informática
• Estrategias: Realizar convocatorias para la contratación de personal mediante la publicación de las vacantes disponibles en las diferentes plataformas de contratación.	• Mayor número de candidatos para llenar las vacantes disponibles.	•Director de la Institución, Responsable de R.R.H.H., Asistente de R.R.H., Responsable de Informática.

6.2. Inserción Institucional

Con el propósito de que el proyecto sea realizado acorde a los lineamientos de política, nacional, regional y local, se coordinara con Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, mediante la participación de personal del departamento jurídico de esta institución. La participación externa del IESS – Morona Santiago, puede asegurar además, que los procesos definidos dentro de las actividades de implementación del proyecto, como son, creación de reglamentos,

perfiles de personal, etc., puedan ser revisados, legalizados y puestos en práctica con la mayor brevedad posible.

7. MONITOREO Y EVALUACION

El seguimiento del desarrollo del proyecto se realizará considerando los supuestos descritos en la matriz del marco lógico como indicadores de cumplimiento. Para cada indicador se ha propuesto una meta de cumplimiento basado en la actividad a ser realizada. Esta matriz se puede apreciar en el ANEXO 1.

8. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

Dentro de este proyecto está reflejado el presupuesto para la actividad de capacitaciones ya que, es la única actividad que necesita inversión por parte de la institución. Dentro del presupuesto consta la cantidad de dinero que se estima que será necesaria para hacer frente a ciertos gastos.

En el siguiente cuadro se encuentra detallado los rubros y costos de las capacitaciones para el personal que labora en la institución.

Tabla 8.1 Costos de implementación de capacitaciones de formación

CAPACITACIONES DE FORMACION			
DESCRIPCION	CATIDAD	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL
Carpetas	100	0.25	25.00
Impresiones	30	0.10	3.00
Marcadores	6	1.00	6.00
Esferos	100	0.25	25.00
Papel Bon / resma	1	3.45	3.45
Refrigerios	100	1.50	150.00
Copias	800	0.02	16.00
Varios			100.00
TOTAL			328,45

Tabla 8.2 Costos de implementación de capacitaciones de actualización: Personal médico

CAPACITACIONES DE ACTUALIZACION / PERSONAL MEDICO			
DESCRIPCION	CATIDAD	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL
Carpetas	21	0.25	5.25
Impresiones	10	0.10	1.00
Marcadores	6	1.00	6.00
Esferos	21	0.25	5.25
Papel Bon / resma	1	3.45	3.45
Refrigerios	21	1.50	31.50
Copias	200	0.02	4.00
Varios			40.00
TOTAL			91.20

Tabla 8.3 Costos de implementación de capacitaciones de actualización: Personal de enfermería

CAPACITACIONES DE ACTUALIZACION / PERSONAL DE ENFERMERIA			
DESCRIPCION	CATIDAD	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL
Carpetas	28	0.25	7.00
Impresiones	15	0.10	1.50
Marcadores	6	1.00	6.00
Esferos	28	0.25	7.00
Papel Bon / resma	1	3.45	3.45
Refrigerios	28	1.50	42.00
Copias	300	0.02	6.00
Varios			50.00
TOTAL			122.95

Tabla 8.4 Costos de implementación de procesos de seguimiento de proyecto

COSTO PROCESOS DE SEGUIMIENTO				
DESCRIPCION	CANTIDAD	NUMERO DE HORAS	COSTO / HORA	COSTO TOTAL
SEGUIMIENTO DE CAPACITACIONES				
TECNICO DE SEGUIMIENTO 1	1	16	5.05	44.80
TECNICO DE SEGUIMIENTO 2	1	16	2.81	80.80
SEGUIMIENTO DEL PROYECTO				
TECNICO DE SEGUIMIENTO 1	1	24	12.08	307.20
TECNICO DE SEGUIMIENTO 2	1	24	6.72	161.28
TECNICO DE SEGUIMIENTO 3	1	24	2.81	67.68
TOTAL				661.76

9. BIBLIOGRAFIA

A.M. 1203. (2012).

Alonso, P., Moscoso, S., & Cuadrado, D. (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Journal of Work and Organizational Psychology*(31), 80-81. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231340289003.pdf>

Álvarez Paredes , M. H., & Albarracín Virano, M. J. (2014). *Plan Medico Funcional del Centro Clínico - Quirúrgico Ambulatorio Hospital del Dia IESS-Macas*. Macas.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGRAW HILL.

Espinosa, V., de la Torre, D., Acuña, C., & Cadena , C. (2017). Los recursos humanos en salud según el nuevo modelo de atención en Ecuador. *Panam Salud Publica*(41). Obtenido de <http://iris.paho.org/xmlui/bitstream/handle/123456789/34057/v41a522017.pdf?sequence=1&isAllowed=y&ua=1>

Ministerio de Salud Publica. (2013). *Manual del Modelo de Atención Integral de Salud - MAIS*.

Municipalidad San Nicolas, & USAID. (2017). *Manual Gestión del Recurso Humano, Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal*. San Nicolas. Obtenido de http://observatoriodescentralizacion.org/descargas/wp-content/uploads/2017/08/manual_gestion_del_rrhh_san_nicolas.pdf

Naranjo Arango, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento y Gestión*(32). Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n32/n32a05.pdf>

Velázquez García, G. (2017). Técnicas de reclutamiento eficaces para la selección de despachos contables en ciudad Valles. *II Congreso Virtual Internacional Desarrollo Económico, Social y Empresarial en Iberoamérica*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/desarrollo-empresarial/42-tecnicas-de-reclutamiento-eficaces.pdf>

WHA, 6. (2014). *Follow-up of the Recife political declaration on human resources for health: renewed commitments towards universal health coverage*. Genova: Sixty-seventh World Health Assembly, Geneva, 19-24 May 2014. Obtenido de http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA67-REC1/A67_2014_REC1-en.pdf#page=1

ANEXOS

Anexo 1. Plan de Monitoreo y Evaluación del proyecto

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	INDICADORES DE CUMPLIMIENTO	PROGRAMADOS	REALIZADOS	% DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES
FIN	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener mejores profesionales para la institución 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de usuarios atendidos en el año vigente vs / número de usuarios tendidos en el anterior. • Porcentaje de disminución de quejas por servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • AS400 y registro de usuarios atendidos por día. • Encuestas y calificación digital por parte del usuario 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con la cantidad y calidad necesaria del personal para poder brindar el servicio esperado. 	6	0	0	Por cumplir
PROPOSITO	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la selección y contratación de Recursos Humanos para el Hospital Básico IESS Macas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del personal contratado cumpliendo con la partida requerida. • Verificación que la remuneración coincida con el perfil del contratado. • Definición de las partidas de acuerdo a las necesidades de cada área. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nomina general de empleados donde conste el perfil profesional y partida ocupada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto a la normativa de la contratación. 	100	0	0	Por cumplir
				<ul style="list-style-type: none"> • Director de Talento Humano con especialidad y experiencia en el área. 	1	0	0	Por cumplir
				<ul style="list-style-type: none"> • Que el Director de la Institución no este condicionado políticamente. 	No	0	0	Por cumplir
COMPONENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Normativa de jerarquización de acuerdo a cada perfil de competencia vigente. • Matriz de cumplimiento de metas por perfil vigente. • Capacitaciones y reconocimiento a los mejores empleados. • Listado actualizado de profesionales disponibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del personal contratado de acuerdo al reglamento interno. • Número de capacitaciones recibidas/ Número de capacitaciones planificadas • Número de reconocimientos otorgados/ Número de reconocimientos planificados a ser entregados. • Número de profesionales 	<ul style="list-style-type: none"> • EVAL • Registro de firmas de asistencia a capacitaciones. • Placas, diplomas e incentivos entregados. • Informes de eventos realizados por medio del departamento de Talento Humano. • Listado actualizado mensual de profesionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Puntuación del EVAL supere el promedio aceptable. 	70	0	0	Por cumplir
				<ul style="list-style-type: none"> • Que el reconocimiento y capacitaciones motiven al personal para mejora en su servicio. 	100	0	0	Por cumplir
				<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia en la consecución de personal calificado en el caso de requerirlo. 	100	0	0	Por cumplir

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	INDICADORES DE CUMPLIMIENTO	PROGRAMADOS	REALIZADOS	% DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES
		que han aplicado para los puestos.	disponibles.					
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de un reglamento interno para la jerarquización de perfiles. • Coordinación con el departamento Jurídico, Recurso Humano, Administrativo y Financiero para la elaboración del reglamento y matriz de desempeño. • Elaboración de una matriz de desempeño y cumplimiento. • Verificación de procesos y protocolos por área. • Coordinación con los departamentos correspondientes para la entrega de incentivos a los empleados sobresalientes. • Elaboración de un cronograma de capacitaciones para que los empleados pueda asistir de manera equitativa y de acuerdo a las necesidades • Socialización oportuna del requerimiento de profesionales por parte de talento humano en caso de existir una vacante. • Elaboración de una matriz de profesionales disponibles junto con el departamento de estadística. • Conformación de un equipo de seguimiento y asistencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombramiento de un Director de Hospital con conocimientos en gerencia. • Conocimiento del sistema de selección por parte de los funcionarios del departamento de talento humano, jurídico, financiero y administrativo • Número de perfiles adecuados en la relación a las necesidades institucionales/ Número de perfiles institucionales definidos • Número de procesos y protocolos implementados/ Número de procesos y protocolos definidos • Número de equipos de seguimiento conformados/ Número de equipos de seguimiento planificados 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de EVAL anteriores. • Cronograma de cumplimiento de actividades asignadas por área. • Informes de quejas de los usuarios en cada área. • Informe mensual por parte del equipo de seguimiento y asistencia. 	• Cambios administrativo inesperados.	No	0	0	Por cumplir
				• Acoplamiento positivo del personal a la implementación del proyecto.	100	0	0	Por cumplir
				• Eficiencia en el equipo de seguimiento para poder ejercer presión o asistencia en las áreas necesarias.	100	0	0	Por cumplir
				• Permanencia de director y equipo conductor	1	0	0	Por cumplir