



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

DIPLOMADO

GERENCIA Y CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE SALUD

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

Mejoramiento del talento humano en la Unidad de Atención de Salud- Subdirección Pichincha-SSC

AUTOR: Vilma Del Rocío Santamaría Acurio

DIRECTORA: Nilda Estela Villacrés Avilés

2011



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

**Dirección de postgrados
Portada proyecto de tesis**

**Dra. NILDA ESTHELA VILLACRÉS AVILÉS
DIRECTORA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por la estudiante:

VILMA DEL ROCIO SANTAMARÍA ACURIO, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo que autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

Quito, 17 de noviembre 2011

f).....

DIRECTORA

Dra. Nilda Villacrés Avilés



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **VILMA DEL ROCIO SANTAMARIA ACURIO**, declaro conocer y aceptar la disposición del Art.67 del Estatuto orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del Patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f).....

AUTORA DEL PROYECTO

C.I. 180140454-0

AUTORIA

Yo, VILMA DEL ROCIO SANTAMARIA ACURIO, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en la misma.

f).....

AUTORA DEL PROYECTO

C.I.180140454-0

DEDICATORIA

“SOLO APRENDEMOS REALMENTE LO QUE COMPARTIMOS CON ALGUIEN”

León Tolstoi.

Este esfuerzo está especialmente orientado hacia la Institución en la cual me he desarrollado a lo largo de 28 años y por la cual tome contacto con Salud de Altura instancia Municipal a la cual adherí por sus compromisos en capacitación, además he aprendido el valor de las comunidades a las cuales he podido servir y por las cuales va este esfuerzo académico.

Finalmente a mi familia, soporte básico para la culminación fructífera de este Diplomado.

VILMA.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR.....	II
AUTORÍA.....	III
CESIÓN DE DERECHOS.....	IV
DEDICATORIA.....	V
RESUMEN.....	VI
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VII
INDICE DE CUADROS.....	X
INTRODUCCIÓN.....	1
METODOLOGIA.....	6
CAPITULO I. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	9
1.- ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	9
2.- DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	10
2.1 GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	10
2.2OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	11
2.3 CONCEPTO DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	12
2.4- OBJETIVOS DE LAS POLÍTICAS.....	12
2.5- VENTAJAS Y DESVENTAJAS.....	13
2.6- MODELOS DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	14
3.- PLANEACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DE RECURSOS HUMANOS.....	16
3.1-PLANEACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	16

3.2- LA PLANEACIÓN DEL PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS.....	18
4. CALIDAD EN LA SALUD PÚBLICA Y GESTIÓN.....	18
4.1EVOLUCIÓN EN LA GESTIÓN EN LA CALIDAD SANITARIA.....	19
4.2HACIA UNA GESTIÓN DE CALIDAD EN SALUD PÚBLICA.....	19
5.- LA CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO COMO IMPULSORES DEL DESARROLLO EN EL TALENTO HUMANO.....	21
5.1. CAPACITACIÓN y ENTRENAMIENTO.....	21
5.2 LAS HERRAMIENTAS BÁSICAS PARA LA GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN.....	23
5.3 EJECUCIÓN Y CONTROL DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN.....	24
5.4 EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN.....	26
5.5 CICLO DEL ENTRENAMIENTO.....	28
5.6 OBJETIVOS A LOGRAR CON LA CAPACITACIÓN:.....	29
5.7 CRITERIOS A CONSIDERAR PARA ELABORAR PROGRAMAS DE MOTIVACIÓN E INCENTIVOS EN FORMA PARTICIPATIVA.....	31
CAPITULO II	
CONTEXTO DE ANÁLISIS SITUACIONAL DEL TALENTO HUMANO EN LA UNIDAD DE ATENCIÓN EN SALUD-SUBDIRECCIÓN PICHINCHA.....	32
1.- SEGURO SOCIAL CAMPESINO.....	32
2. PROCESOS CLAVES DEL SSC:.....	33
3.-MISION DEL SEGURO SOCIAL CAMPESINO.....	33
4.- POLITICAS NACIONALES DE RECURSOS HUMANOS.....	34
5.- DIAGNÓSTICO Y NECESIDADES DE CAPACITACION.....	37
6.-CARACTERISTICAS DEL DIAGNOSTICO.....	37
7.- AREAS DE CAPACITACION IDENTIFICADAS.....	38
3.- RESULTADOS OBTENIDOS DE LA APLICACIÓN DE ENCUESTAS REALIZADAS A LOS FUTUROS PARTÍCIPIES DE LAS CAPACITACIONES: FUNCIONARIOS ADMINISTRATIVOS DE LA UNIDAD DE ATENCION EN SALUD SSC.....	40

CAPITULO III

DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	44
1.- DESARROLLO DEL PLAN DE CAPACITACION.....	44
1.1.- INTRODUCCION:.....	44
1.2.-JUSTIFICACION.....	45
1.3.- ENFOQUE.....	45
1.4.- SUSTENTABILIDAD:	46
1.5.- OBJETIVOS DEL PLAN:.....	46
1.6 ESTRATEGIAS:.....	47
1.7 RESULTADOS ESPERADOS.....	47
1.8 METODOLOGIA.....	48
1.9 CONTENIDO PROGRAMATICO.....	48
1.9.2 PROGRAMAS A DESARROLLARSE A FUTURO.....	49
1.9.3 PARTICIPANTES:.....	49
1.10.- EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.....	50
1.11.- PRESUPUESTO.....	50
2. ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACION.....	50

CAPITULO IV.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	52
BIBLIOGRAFÍA.....	55
ANEXOS.....	57

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1 CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO.....	32
CUADRO 2 ÁREAS DE CAPACITACIÓN.....	33
CUADRO 3 OPINIÓN FUNCIONARIOS.....	35

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO.....	32
GRÁFICO 2 ÁREAS DE CAPACITACIÓN.....	33
GRÁFICO 3 CAPACITAR Y EVALUAR	34
GRÁFICO 4 OPINIÓN FUNCIONARIOS.....	35

RESUMEN

Frente a los cambios en la constitución, el Seguro Social Campesino se encuentra en proceso de cambio para mejorar la capacidad de gestión institucional, considerando que la Ley de Seguridad Social exige reorientar su quehacer procurando servicios y prestaciones eficientes, eficaces y sostenibles.

Para la operativización del Nuevo Modelo se plantea iniciar con un Plan de sensibilización del personal operativo para trabajar en la promoción de la salud y prevención de la enfermedad que permita contar con un diagnóstico comunitario local basado en la realidad de cobertura comunitaria de manera que las soluciones sean tomadas por los actores sociales locales.

La Unidad de Atención en Salud de la Subdirección provincial de Pichincha en el ámbito de la capacitación identifica debilidades que influyen en la gestión de la unidad.

El enfoque participativo del estudio evidencia que es posible mejorar el ambiente de trabajo involucrando a las personas en procesos de discusión sobre su propia realidad laboral. Existe la necesidad de adecuar las infraestructuras institucionales para el normal desarrollo de las capacitaciones y entrenamientos del personal considerando los respectivos presupuestos anuales.

INTRODUCCIÓN

El Seguro Social Campesino es una institución de carácter público, creada en el año 1968 sobre dos pilares fundamentales: la Justicia Social y la Solidaridad. Como se puede comprender es una organización que tiene su historia, cuenta con una experiencia única en la región latinoamericana y se fortalece con una activa organización de sus afiliados, la edad promedio de su personal va entre los 50 y 60 años. Actualmente, el Estado, los sectores sociales beneficiarios directos y la sociedad, exigen servicios oportunos y de alta calidad; para responder adecuadamente a estos cambios, a la Constitución vigente y a las nuevas demandas de la sociedad, es fundamental iniciar un proceso de mejora continua de la calidad, ya que la misma constituye la medida en que un producto o servicio hace lo que se supone que debe hacer y satisface las especificaciones para las que fue elaborado o diseñado, adicionalmente es necesario que se establezca una política orientada a la calidad a través de un plan que provea los distintos parámetros en forma amplia al interior de la institución, para canalizar el pensamiento de las nuevas autoridades hacia la realización de acciones coherentes con el alcance de los objetivos de la calidad y de esta forma se garanticen los resultados esperados.

En esta perspectiva, un elemento clave es la gestión adecuada de los talentos humanos, ya que la misma se refiere a las filosofías, políticas y prácticas que influyen en la gente que labora para una organización o institución, por lo tanto estas deben coadyuvar a que la institución logre sus objetivos estratégicos y mantenga ciertas ventajas en el medio en que se desenvuelve, para que de esta forma se convierta en una estrategia vital, tomando en cuenta que “los cambios deben iniciarse primero en las personas que van a cambiar las cosas” ningún cambio será posible si quienes administran los servicios de salud no tengan claro la naturaleza de su trabajo, los servicios de salud están orientados a seres humanos y el Seguro Social Campesino deberá hacer cambios cualitativos para garantizar que el factor humano responsable de la gestión desarrolle permanentemente sus habilidades y potencialidades para proporcionar servicios y prestaciones de forma eficiente, eficaz y de alta confiabilidad.

En este sentido, la gestión humana se convierte en el elemento fundamental para garantizar los resultados y adaptación a los cambios actuales.

Con esta finalidad, durante los últimos años, se han creado espacios de discusión a todos los niveles para analizar y definir un nuevo modelo de atención diseñado tomando en consideración la constitución del 2008 y el plan nacional del buen vivir 2009-2013, que pretende incorporar un enfoque familiar, comunitario e Intercultural que contribuya a mejorar cualitativamente las prestaciones sociales, y permita brindar a los afiliados una atención de calidad.

En el 2008 la Constitución demanda también protección a la población rural a través de: aseguramiento universal, acceso universal a salud y salud intercultural, familiar y comunitaria con el rescate de las prácticas de medicinas ancestrales y alternativas. Además de ser un seguro incluyente es decir “identifica y responde a la diversidad a través de la mayor participación de las culturas y las comunidades en los procesos de desarrollo”

Frente a los retos de la Constitución, el Seguro Social Campesino se encuentra en un proceso de cambio tendiente a mejorar la capacidad de gestión institucional, considerando que la Ley de Seguridad Social actual, exige reorientar su quehacer procurando que los servicios y prestaciones sean eficientes, eficaces y sostenibles.

Para la operativización del Nuevo Modelo de Atención se plantea iniciar con un Plan de sensibilización del personal operativo para trabajar en la promoción de la salud y prevención de la enfermedad, de forma que permita contar con un diagnóstico comunitario local actualizado en base a la realidad de cobertura comunitaria y que la solución sea dada a través de la toma de decisiones de los actores sociales locales.

Existen experiencias exitosas de capacitación que son un referente sobre procesos que involucran la participación con la comunidad a través de talleres, entrevistas, dinámicas dirigidos a líderes y líderes comunitarios, aplicando metodologías adecuadas al entorno social, para de esta manera consolidar un adecuado ambiente de coordinación entre la institución y la comunidad, entre las que se puede mencionar, el Convenio de Cooperación con el Servicio Holandés para el Desarrollo, a través del cual se llevó a cabo un plan piloto, en el que se tomó una muestra del personal auxiliar de enfermería, que logró la participación de la comunidad en el desarrollo del programa del SSC y consolidó el equipo operativo bajo una visión compartida y de interacción en el trabajo.

Otra experiencia constituyó la identificación de la problemática existente y se determina las necesidades de capacitación del personal del área operativa de forma participativa a través de trabajo en grupos, para el año 2009.

Además, se concluyó que la capacitación debe ser continua y en servicio para los profesionales que laboran en la Unidad de Atención en Salud, con base en ejes temáticos afines con las competencias propias del medio y en función de las necesidades de aprendizaje tanto del personal de la Unidad, cuanto, del personal administrativo de las otras Unidades Administrativas de la periferia.

Para la implementación de este modelo, la Unidad de Atención en Salud de la Subdirección de Salud de Pichincha considera que la capacitación es un elemento clave del cambio y se identifica debilidades que influyen en la capacidad de gestión de esta unidad y que se convierten en necesidades de capacitación e intervención.

DEBILIDADES	Escaso apoyo institucional para actualizar, mejorar y motivar a los profesionales de todos los niveles de la Unidad (dirección, medios y operativos)
	Limitada planificación.
	Escasa evaluación de resultados de la gestión.
	Retroinformación limitada a los involucrados.
	Resultados que no guardan coherencia con los objetivos institucionales y particularmente de la Unidad.
	Capacitación sin estudio de necesidades.

Ante esta problemática se pretende diseñar una intervención de capacitación al personal de la Unidad de Salud que permita mejorar su gestión intermedia y apoyar a las unidades operativas del territorio de responsabilidad.

El objetivo general es:

Contribuir al desarrollo del talento humano para motivarlo y comprometerlo, a través de un Proceso de Capacitación y Perfeccionamiento de sus competencias, encaminadas a mejorar su desempeño, en la gestión de servicios y a su desarrollo integral, en la Unidad de Atención en Salud de la Subdirección Provincial de Pichincha.

Los objetivos específicos son:

- Identificar de manera participativa los ejes temáticos y las herramientas técnicas y gerenciales que puedan contribuir al fortalecimiento de habilidades y conocimientos del personal y de la gestión de la Unidad, para de esa forma contar con líderes y lideresas en sus respectivos ámbitos.
- Contar con personal administrativo idóneo, motivado y comprometido en todas las fases del proceso de capacitación, perfeccionamiento y evaluación que permitan una adecuada gestión de los servicios de salud de la Unidad de Atención en Salud.

Este estudio **se justifica** por los resultados obtenidos de experiencias de capacitación que han servido de base para reflexionar sobre estos procesos que permiten la formación y el perfeccionamiento de los talentos humanos, más aún si se considera que en un mundo globalizado, la adaptación a los cambios es una constante necesidad donde las instituciones tienen una altísima responsabilidad, por tanto los resultados de la gestión tienen que ver también con el nivel de apoyo que las personas que trabajan en las mismas han de disponer para perfeccionar sus capacidades y competencias.

La capacitación y el perfeccionamiento son herramientas indispensables que contribuyen a garantizar el éxito de la gestión y promueven por otra parte el sentimiento de pertenencia y motivación en las personas, sin dejar de lado que es un

proceso de crecimiento donde las personas pueden conseguir autonomía, desarrollo humano y social. La capacitación es un proceso planificado de actividades que guardan relación con las reales necesidades de las personas y las instituciones pero que tienden además a propiciar desarrollo integral de las personas. Siendo un proceso, no se puede dejar de lado la planificación con una visión de corto, mediano y largo plazo; las acciones emprendidas deben ser permanentemente monitoreadas para que se pueda establecer procesos de retroinformación que permita a los involucrados saber los avances y refuerzos necesarios y se tomen en cuenta mecanismos de control de las acciones emprendidas, finalmente el ciclo avanza con la evaluación final que contribuye a saber de que manera el proceso emprendido ha tenido impacto en la institución y en las personas.

Tomando en cuenta que los funcionarios del SSC son personas que requieren utilizar técnicas innovadoras que les permita desaprender y aprender por tanto será necesario desarrollar técnicas de aprendizaje del adulto, utilizar y apoyarse en la psicología social, gestión estratégica, gestión social, entre muchas otras y a través de las cuales se pueda generar un valor agregado importante.

Lo anterior justifica el presente estudio, por lo que esta investigación se sitúa en el campo de la Administración de Recursos Humanos, específicamente en la Planeación del desarrollo de los Recursos Humanos, ya que la misma se aplica con la finalidad de pronosticar las necesidades de Recursos Humanos de las organizaciones e instituciones y para dar los pasos adecuados que satisfagan tales necesidades ,es decir fijar e instrumentar los objetivos y las acciones necesarios para asegurar que se disponga de la cantidad y clase adecuadas de individuos o funcionarios/as en el momento y el lugar correctos como mecanismo de fortalecer las capacidades del personal en la Unidad de Atención en Salud, de la Subdirección Provincial de Pichincha y lograr el mejoramiento del talento humano, a través de procesos de capacitación y entrenamiento que deberían implementarse para lograr el mejoramiento técnico sostenido del talento humano y su gestión.

De esta actividad el personal Técnico y Administrativo de la Unidad de atención en Salud puede planear en forma participativa sus labores de capacitación y entrenamiento.

Puesto que toda organización requiere de un funcionamiento armónico, el cual implica planear todas las actividades de la organización y de los recursos humanos, consideramos de gran importancia investigar los aspectos relacionados a la Planeación de Recursos Humanos con énfasis en procesos de capacitación y entrenamiento.

La metodología del estudio es:

El presente trabajo será el análisis crítico de la información obtenida y que mantiene relación con la propuesta de mejoramiento del Talento Humano en la Unidad de Atención en Salud de la Subdirección Provincial de Pichincha del SSC.

Se involucra también a los funcionarios y funcionarias que realizan su labor en sectores geográficos alejados de la ciudad de Quito, tales como: Grupo de trabajo de Esmeraldas, Santo Domingo de los Tsáchilas, Sucumbíos,

La Unidad de Atención en Salud de la Subdirección Provincial de Pichincha del SSC cuenta con personal administrativo o de supervisión, además del elemento operativo que depende de esta Unidad en la parte Técnica, los cuales laboran en forma descentralizada y que recopilan las recomendaciones sobre capacitación de los dispensarios en forma sistemática.

Este personal administrativo tiene múltiples competencias primordiales entre las más relevantes:

1. Asesoramiento y capacitación del personal operativo.
2. Seguimiento in situ de las actividades locales de los grupos de trabajo y de los Dispensarios del SSC.
3. Evaluación del desempeño laboral en atención al afiliado/a en las diferentes Unidades regionales.
4. Levantamiento de información sobre la gestión de salud de los Dispensarios del SSC.
5. Vigilancia del cumplimiento de Normas Institucionales.

Del personal operativo desconcentrado de la Subdirección Provincial de Pichincha del SSC sus competencias son:

1. Procurar un adecuado proceso de atención en salud en los Dispensarios del SSC.
2. Participar en actividades comunitarias para posicionar a la institución.
3. Fortalecer vínculos entre las organizaciones sociales, comunidad y SSC.
4. Promover en las comunidades normas y conductas de promoción de la salud así como prevención de la enfermedad.
5. Elaboración, ejecución y evaluación del plan local en salud por cada centro que tienen los Dispensarios del SSC.

El estudio realizado utilizo el método deductivo para:

- Un análisis de la situación mediante la utilización de fuentes primarias tales como la: observación, encuesta y conversatorios a funcionarios relacionados con la temática y fuentes secundarias como libros, libros electrónicos, propuestas institucionales sobre capacitación en marcha, marco constitucional actual, normativa legal interna etc.
- A partir de la problemática identificada de forma participativa y plural en el punto anterior se consolida una propuesta de capacitación y entrenamiento del personal de la unidad de Atención de salud –Subdirección Pichincha-SSC.

El proceso metodológico de trabajo fue el siguiente:

- Entrevistas estructuradas a las autoridades y a la Coordinación de la Unidad de Atención en Salud.
- Estudio documental.
- Procesamiento de la información de la entrevista y encuestas.
- Diseño participativo del Plan de Capacitación en Servicio

Para la implementación se prevé lo siguiente:

- Socialización y validación de la propuesta.
- Presentación de propuesta a las autoridades.

- Implementación de la propuesta.
- Evaluación y Control.

Cabe destacar que como un elemento central en la presente investigación, se consolida un proceso participativo y plural al interior de la Unidad de atención de salud, dejando en claro que la participación lo cual posibilita el consolidar aspiraciones y necesidades que no siempre han sido adecuadamente tomadas en consideración por el centro administrativo principal nacional.

NOTA:

-En el presente documento se esquematiza la información de la siguiente manera:

CAPITULO I.....MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL.

CAPITULO II.....ANALISIS SITUACIONAL DEL TALENTO HUMANO EN LA UNIDAD DE ATENCION EN SALUD –SUBDIRECCION PICHINCHA DEL SSC.

CAPITULO III.....DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACION.

CAPITULO IV.....CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.

1.- ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS¹

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados directos o indirectamente con el trabajo.

La Administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas potencializar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. La Administración de Recursos Humanos está constituida por subsistemas independientes:

- Subsistema de ingreso de recursos humanos: Incluye la investigación del mercado, mano de obra, reclutamiento y selección.
- Subsistema de aplicación de recursos humanos: Incluye análisis y descripción de los puestos, integración o inducción, evaluación del mérito o desempeño, movimiento de personal.
- Subsistema de mantenimiento de recursos humanos: Incluye la remuneración, planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles de personal.
- Subsistema de desarrollo de recursos humanos: Incluye el entrenamiento y planes de desarrollo de personal.
- Subsistema de control de recursos humanos: Incluye el banco de datos, sistemas de información de recursos humanos y auditoría de Recursos Humanos.

¹Hellriegel Don; Jackson Susan, Slocum John.(2002) .Administración 9ª.Ed.Un Enfoque basado en competencias. Bogotá.

La gestión de los Recursos Humanos se basa en la Planeación de los mismos, para lo cual se abordara dos subtemas, los cuales son:

1. Generalidades de la Planeación de Recursos Humanos.
2. La Planeación de la Organización y de Recursos Humanos.

2.- DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS²

2.1 GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La planeación estratégica antecede a la planeación de recursos humanos, y es el proceso por el cual la alta dirección determina los propósitos y objetivos globales y la forma en que deben alcanzarse. La planeación de recursos humanos tiene una importancia vital porque los principales desafíos para implantar estrategias se relacionan con los aspectos de recursos humanos, y de manera más precisa con la estabilización de la fuerza laboral para facilitar la implantación de las estrategias corporativas e institucionales. La planeación de recursos humanos es el proceso de determinar las exigencias de trabajo y los medios para satisfacer éstas, con objeto de llevar a cabo los planes integrales de la organización. "La planeación de recursos humanos se describe mejor como un procedimiento sistemático que forma una secuencia planeada de eventos o una serie de pasos cronológicos".(a)

La planeación de recursos humanos es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados o funcionarios que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras. Todas las organizaciones deberían identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazos. La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación de recursos humanos observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director.

² Hellriegel Don; Jackson Susan, Slocum John.(2002) .Administración 9ª.Ed.Un Enfoque basado en competencias. Bogotá.

La planeación de recursos humanos es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales e institucionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

La planeación de recursos humanos representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización o institución deben creer en el valor de la planeación de recursos humanos y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible. "El no hacerlo bien no es pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, sí lo es."(b)

Planificar el personal o los recursos humanos significa hacer previsiones sobre el número de personas que se necesitarán y/o tendrán en la organización o institución dentro de uno, dos o tres años, etc., y tomar las medidas oportunas para que los hechos correspondan a las necesidades y no a tendencias incontroladas e imprevistas.

Esto supone, por una parte, atender a las necesidades de mano de obra que tiene la organización o institución y que se manifiestan en los puestos de trabajo que exigen unas ciertas cualidades en las personas que los han de ocupar y, por otra parte, se toma también en consideración la capacidad de las personas porque, cuanto más se acierte en encontrar la persona que más se adapte a las exigencias del puesto de trabajo, más satisfacción encontrará en el trabajo y mejor se realizará en su actividad.

2.2OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los objetivos que persigue la planeación de recursos humanos son los siguientes:

- Satisfacer las necesidades individuales, organizacionales, institucionales y nacionales.

- Relacionar los recursos humanos con las necesidades futuras de la organización e institución, con el fin de recuperar al máximo la inversión en recursos humanos.
- Acoplar o ajustar las habilidades de los empleados a las necesidades de la organización e institución, subrayando el futuro en vez del presente.
- Prever la demanda de personal, o cuántos trabajadores necesitará la organización e institución en el futuro.
- Prever la oferta de personal, o la disponibilidad de trabajadores con las capacidades requeridas para satisfacer la demanda de personal de la organización e institución.

2.3 CONCEPTO DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS³

"Es una guía orientadora de la acción administrativa."(c)

- Definición

Las políticas de Planeación de Recursos Humanos son reglas establecidas para gobernar funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetivos planeados.

Funcionan como guía para ejecutar una acción y proporcionan marcas o limitaciones aunque flexibles y elásticas para demarcar las áreas dentro de las cuales deberá desarrollarse la acción administrativa.

Son genéricas y utilizan verbos como: mantener, usar, prever, ayudar, etc. Son comunes las políticas de R.R.H.H.

Las políticas de recursos humanos buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de personal.; además sirven para suministrar respuestas a las preguntas o a los problemas que pueden ocurrir con cierta frecuencia.

³ Hellriegel Don; Jackson Susan, Slocum John.(2002) .Administración 9ª.Ed.Un Enfoque basado en competencias. Bogotá.

2.4- Objetivos de las políticas

- Ser congruentes con la misión y el plan básico de la organización.
- Mejorar la toma de decisiones y el esfuerzo en conjunto.
- Entender de una manera correcta las necesidades del cliente o beneficiario.
- Mejorar la delegación de responsabilidades.
- Lograr que las funciones sean llevadas a cabo con eficiencia.
- Reglamentar las funciones desempeñadas dentro de la organización.

2.5- Ventajas y Desventajas

Ventajas	Desventajas
Perfeccionamiento de las técnicas de administración de R.R.H.H	Limita la creatividad al sólo enmarcarse a determinadas políticas.
Aplicación de sanos principios de administración de la cúspide a la base de la organización, principalmente en lo que se refiere a las necesidades de relaciones humanas de buena calidad	Las políticas no prevén situaciones inesperadas.
Adecuación de salarios y de beneficios	Si las políticas no están bien definidas pueden crear confusión en los funcionarios.
Retención de recursos humanos calificados y altamente motivados dentro de la organización.	

Garantía de seguridad personal del trabajador en relación con el empleo y las oportunidades dentro de la organización.	
Obtención de una efectiva participación de los funcionarios.	
Constituyen orientación administrativa para impedir que los funcionarios desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el desempeño de funciones específicas.	

2.6- Modelos de Planeación de Recursos Humanos⁴

Aunque la planeación de Recursos Humanos no siempre se lleva a cabo por el órgano de recursos humanos, el problema de anticipar su cantidad y calidad necesarias a la organización es extremadamente importante para ese departamento.

Varios autores han presentado modelos de planeación de Recursos humanos que poseen muchas variaciones entre sí.

El modelo presentado por Heneman y Seltzer sostiene que las necesidades de Recursos Humanos son dependientes de la búsqueda estimada del producto. La relación entre el número de personas y el volumen de búsqueda del producto (variables) está influida por variaciones en la productividad, expansión, tecnología y disponibilidades interna y externa de recursos financieros y oferta de recursos humanos de la organización. El aumento de la productividad sobre las necesidades de Recursos humanos dependerá de la magnitud de ese aumento y de la elasticidad del precio del producto en el mercado.

⁴ Hellriegel Don; Jackson Susan, Slocum John.(2002) .Administración 9ª.Ed.Un Enfoque basado en competencias. Bogotá.

El modelo presentado por Kingstrom está enfocado hacia los aspectos operacionales. Consiste en:

- a. Seleccionar un factor estratégico para cada área funcional de la empresa, o sea, un factor organizacional cuyas variaciones afecten proporcionalmente las necesidades de mano de obra
- b. Determinar los niveles histórico y futuro presentados por el factor estratégico
- c. Determinar los niveles históricos de mano de obra por área funcional
- d. Proyectar los niveles futuros de mano de obra para cada área funcional, correlacionándolos con la proyección de los niveles del factor estratégico correspondiente.

Muchos modelos tratan de caracterizar el flujo de las personas: hacia adentro, a través y hacia fuera de la organización. El modelo presentado por Haire, está basado en el flujo mencionado. En razón de la experiencia pasada con personas que dejan la organización y que son promovidas, el modelo de Haire permite predecir cuántas personas deberán ser admitidas para mantener la estabilidad del sistema. También puede usarse para predecir las consecuencias de otras contingencias, como la política de promociones o la disminución del reclutamiento. Este modelo es muy útil para el análisis del planeamiento de carreras cuando la organización adopta una política vigorosa en ese sentido.

El modelo presentado por Sikula (1979) es más amplio y comprensivo. Debe tener en cuenta cuatro factores: volumen de producción, cambios tecnológicos, condiciones de oferta y búsqueda y planeamiento de carreras.

Para Sikula, un modelo sistémico y total de planeación de Recursos humanos debe incluir:

1. Objetivos de Recursos Humanos
2. Planeación de la Organización
3. Auditoría de Recursos Humanos
4. Pronósticos de Recursos Humanos
5. Programas de acción.

- **Los objetivos:** son el primer paso en el proceso de planeación de recursos humanos. Consiste en establecer los objetivos de trabajo, las actividades del plan de los recursos humanos.
- **Planeación de organización:** Es la actividad consciente que la organización lleva a cabo para efectuar un cambio positivo de crecimiento.
- **Auditoría de los recursos humanos:** Un proceso comparativo que reúne, compila y analiza sistemáticamente los datos con respecto al trabajo de la organización.
- **Pronóstico de los recursos humanos:** Una "auditoría del futuro" que se idea para prever ajustes en las necesidades de los recursos humanos de acuerdo con las presiones y los cambios externos.
- **Programas de acción:** Programas generales y programas específicos que se diseñan para mejorar los conceptos de la planeación de los recursos humanos, con el fin de formar grupos de trabajo eficientes.

3.- PLANEACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DE RECURSOS HUMANOS⁵

Al realizar la planeación de recursos humanos hay que tomar en cuenta dos aspectos muy importantes: la planeación de la organización y la auditoría de recursos humanos.

3.1-PLANEACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

En el proceso de la planeación de recursos humanos se debe fijar las adaptaciones y los cambios futuros que una organización tendrá que hacer a su estructura interna, debido a las modificaciones en su ambiente interno y externo. Se emplea el término

⁵ Hellriegel Don; Jackson Susan, Slocum John.(2002) .Administración 9ª.Ed.Un Enfoque basado en competencias. Bogotá.

planeación de la organización para hacer referencia a este proceso de cambio. "La planeación de la organización es la actividad consciente que la empresa lleva a cabo para efectuar un cambio positivo en su estado y en su capacidad de crecimiento"(d)

La planeación de la organización es un enfoque al cambio organizacional y a la efectividad administrativa. Realiza un cambio y un mejoramiento que incluye a todos los miembros de la organización en la planeación y en el análisis de problemas.

3.1.1- Variables que afectan a la planeación de la organización.

Muchas variables del ambiente que son básicamente externas pero que ocasionalmente también son de naturaleza interna afectan a las actividades de la planeación de la organización. Algunas de las variables más importantes que afectan a la planeación de la organización son las siguientes:

- **Pronósticos de negocios:** son técnicas para proyectar la demanda de los productos o servicios de una organización. Algunas técnicas son de naturaleza cuantitativa, y otras son cualitativas.
- **Expansión y crecimiento:** el éxito en los negocios depende en forma importante de las maneras en que se adaptan a su medio ambiente cambiante y son capaces de lograr un cambio positivo de crecimiento.
- **Cambios estructurales y de diseño:** Cambiar la estructura de la organización supone reorganizar sus sistemas internos: líneas de comunicación, flujo de trabajo o jerarquía administrativa.

Esto se puede lograr de tres formas:

1. Diseño clásico organizacional se centra en la definición cuidadosa de las responsabilidades del trabajo y la creación de divisiones de trabajo adecuadas y líneas de desempeño. Una de las tendencias más significativas es hacia la organización llana, plana, en la cual se eliminan los niveles medios de la administración para simplificar la interacción de los altos administradores con los empleados no administrativos, a quienes se le asigna más responsabilidades.
2. La descentralización da origen a unidades organizacionales más pequeñas e independientes que mejoran la motivación y el desempeño de sus integrantes y

les ayudan a centrar su atención en las actividades de máxima prioridad. La descentralización también permite que cada unidad adopte su propia estructura y tecnología a las actividades que realiza y a su entorno.

3. La modificación del flujo de trabajo y un cuidadoso agrupamiento de las especialidades también contribuirán directamente a mejorar la productividad y a incrementar la moral.

- **Filosofía administrativa:** Las acciones de las personas siempre están basadas en suposiciones básicas, estas pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativos, porque actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración. No cabe la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial, basada en sus experiencias, educación y antecedentes. Sin embargo, esa filosofía no está grabada en piedra. Debe evolucionar continuamente en la medida que acumula nuevos conocimientos y experiencias.
- **Papel del gobierno:** Muchas de las acciones que realice una organización están en dependencia de las políticas y leyes establecidas por el gobierno.
- **Papel del sindicato:** Los sindicatos constituyen un desafío real cuando operan activamente dentro de una organización, y un desafío potencial en las organizaciones no sindicalizadas.
- **Mezcla de habilidad humana y producto:** es el conjunto de cualidades, técnicas, aptitudes que tiene el personal y que permiten la obtención de productos o servicios con altos estándares de calidad.

3.2- LA PLANEACIÓN DEL PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS

Las agencias gubernamentales, las instituciones educativas, los hospitales y otros servicios públicos también deben operar con eficiencia dentro de los presupuestos establecidos, aun cuando no sean lucrativas por naturaleza.

Muchas de esas empresas públicas también experimentan cambios a largo y corto plazo y fluctuaciones en la demanda de sus servicios.

Los cambios y las variaciones en la población, las tensiones y los conflictos internacionales, las presiones políticas y las fluctuaciones en el ciclo de negocios, pueden tener efectos sobre los servicios que una institución o agencia pública puedan necesitar proveer o del presupuesto con el cual deba operar.

Estos factores también pueden afectar el número y tipos de posiciones que deban cubrirse con personal para cualquier período determinado. Por lo tanto, si es posible, todo esto debe anticiparse como parte de la planeación del programa de personal.

4. CALIDAD EN LA SALUD PÚBLICA Y GESTIÓN⁶

La calidad de la atención sanitaria consiste en asegurar que cada paciente reciba el conjunto de servicios diagnósticos y terapéuticos más adecuados para conseguir una atención sanitaria óptima, teniendo en cuenta todos los factores y los conocimientos del paciente y del servicio médico, y lograr el mejor resultado con el mínimo riesgo de efectos atrogénicos y la máxima satisfacción del paciente con el proceso.

Cualquier referencia a la calidad de una organización lleva consigo la evaluación de determinadas características de la misma, la comparación con un modelo o estándar y la aceptación de la competencia como estrategia de mejora. Este complejo concepto se desprende de la definición que hace la Real Academia Española del término calidad: "*propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su misma especie*". Entendida así, calidad en Salud Pública es aquella propiedad o conjunto de propiedades, inherentes a una organización de salud pública que van a permitir apreciarla como igual mejor o peor que las restantes organizaciones de su misma especie. Se derivan de esta definición tres características: en primer lugar, la necesidad de entender el concepto de calidad como un término relativo, en nuestro caso, como una característica en relación con alguno de los múltiples componentes o determinantes del sistema sanitario; en segundo lugar, que el concepto de calidad

⁶ Jara, Luisa Hidalgo. (1998). Gestión de la Capacitación en las Organizaciones, Conceptos Básicos. Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/publicaciones/index1.htm>

lleva implícito el de comparación y, por último, el disponer de un estándar, norma o modelo con el que compararse, es decir, aceptar la competencia.

4.1 EVOLUCIÓN EN LA GESTIÓN EN LA CALIDAD SANITARIA

CONTROL DE CALIDAD.

Cumplir con las especificaciones técnicas del bien o servicio que presta la institución u organización.

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.

Acciones planificadas y sistemáticas, implantadas y demostrables para proporcionar confianza en el beneficiario para demostrar que la institución cumplirá con la normatividad establecida en la gestión.

LA CALIDAD EN SALUD PÚBLICA

Operar en términos de calidad en el sector de Salud Pública plantea, entre otros, los siguientes interrogantes: ¿cuál es el producto final de un servicio de salud pública?, ¿quién debe definir el objetivo deseado? y ¿cuál es el menor coste posible?

4.2 HACIA UNA GESTIÓN DE CALIDAD EN SALUD PÚBLICA

La gestión de calidad en Salud Pública teniendo como referente fundamental a la sociedad, con el fin de proteger y mejorar su salud, así como prevenir, vigilar y controlar sus enfermedades, debe partir del supuesto de que obtener la calidad deseada requiere el compromiso y la participación de todos los miembros de la organización que trabajan en Salud Pública, por lo tanto, sólo un esfuerzo continuado de estos profesionales permitirá alcanzar los objetivos propuestos. Es por tanto clave para el éxito, tener en cuenta que los profesionales son el valor fundamental de las organizaciones, siendo su motivación, incentivación e implicación, uno de los ejes de todas nuestras actuaciones. El concepto de gestión de la calidad se basa en los principios del compromiso de la dirección, la importancia de las personas, la orientación al cliente y el reconocimiento de los logros. El compromiso de la dirección, así como el de los profesionales sanitarios hace posible el éxito de las organizaciones sanitarias, resultando su implicación clave para alcanzar los objetivos y llevar a cabo procesos de mejora. La orientación al cliente es la razón de ser de las organizaciones, y ofrecer los servicios y productos esperados al cliente es, por tanto, un objetivo primordial.

Para prestar servicios de calidad que satisfagan los requerimientos y expectativas de los clientes, en nuestro caso la población, hay que contar con todas aquellas actividades o procesos que podríamos llamar de gestión, que son básicos desde el punto de vista estratégico para cualquier tipo de organización. La determinación de esos procesos y su interrelación nos servirán de base para el establecimiento de prioridades así como herramienta de mejora.

Para ello se podrían contemplar los siguientes aspectos:

1. Definir la misión, visión y líneas estratégicas de la organización, así como definir los objetivos de calidad adaptados y en coherencia con dichas líneas. Esta política de calidad debe ser conocida por todos los miembros de la organización.
 2. Establecer y evaluar un plan de formación y sensibilización en calidad entre los profesionales que trabajan en Salud Pública adecuado a sus necesidades, con el fin de introducir una cultura de calidad en la organización, buscando la implicación y participación de todo el personal, dotando al mismo de las habilidades y experiencia apropiadas, e implicando a su vez a la dirección en las políticas de calidad, potenciando el liderazgo de la misma.
 3. Instituir como metodología de trabajo la gestión por procesos. Es una herramienta que se enmarca dentro de la gestión de calidad y nos permite identificar los procesos clave en Salud Pública y la interrelación entre los mismos. Mediante su seguimiento nos permite determinar qué procesos deben ser mejorados o rediseñados, establecer prioridades y proveer de un contexto para mantener planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecidos. A su vez, implica a los profesionales con el trabajo en equipo y mejora la coordinación entre los elementos clave de la organización.
 4. Diseñar un plan de comunicación interna y de mejora de la satisfacción de los profesionales: estableciendo las herramientas, canales y mensajes que se utilizan en la comunicación interna; realizando encuestas de clima laboral y de satisfacción de los trabajadores; instaurando un sistema de reclamaciones y sugerencias internas.
- Por otra parte, la organización debe hacer partícipe de sus logros al personal mediante un reconocimiento explícito de los esfuerzos realizados en las acciones de mejora.

5. Implantar un plan de comunicación externa que abarque desde la comunicación directa con el ciudadano, poniendo especial énfasis en lo relacionado con la atención al mismo, hasta las relaciones con los medios de comunicación, campañas publicitarias, páginas Web.

6. Evaluar la calidad de los servicios ofertados de salud pública a la población.

Para ello las Cartas de Servicios establecen unos criterios mínimos en calidad en base a objetivos, indicadores y estándares del nivel de calidad de los servicios prestados, constituyendo el compromiso de calidad con los ciudadanos.

7. Establecer foros de relación entre los diferentes actores existentes en salud pública en el ámbito de la calidad, con el fin de fomentar la participación de todos ellos. Para conseguirlo, es útil la creación de comisiones de calidad, así como el establecimiento de grupos de mejora.

8. Tener como referente los diferentes modelos existentes sobre gestión de la calidad, especialmente el modelo de autoevaluación como herramienta para la mejora continua. A partir de los resultados de la evaluación nos permite identificar los puntos fuertes y débiles de la organización, con el fin de implantar los correspondientes planes de mejora. Este modelo a su vez sitúa a los ciudadanos en un lugar central e incrementa el nivel de satisfacción e integración del personal en el proceso de cambio.

9. Implantar técnicas para evaluar la satisfacción del cliente sobre los servicios prestados, basadas en las necesidades y expectativas detectadas.

5.- LA CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO COMO IMPULSORES DEL DESARROLLO EN EL TALENTO HUMANO.⁷

5.1. CAPACITACIÓN y ENTRENAMIENTO

La capacitación es un proceso de educación a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.

⁷ Álvarez Karelis, Rodríguez Jueli, Guevara Nervi.(2009).Desarrollo del capital Humano, Inducción , Entrenamiento y Capacitación

El contenido del entrenamiento puede incluir cuatro tipos de cambio de comportamiento:

- 1.- Transmisión de información y contenidos.
- 2.- Desarrollo de habilidades y aptitudes.
- 3.- Desarrollo o modificación de actitudes y comportamientos.
- 4.- Desarrollo de conceptos y teorías.

Aptitudes a forjar:

Este es quizá la variable más importante, el personal al tener aptitudes puede estar predispuesto a aprender más rápidamente, además es importante tener aptitudes como son las siguientes:

1. Vocación de servicio.
2. Proactivo
3. Dinamismo
4. Aptitud para trabajar en equipo y Motivación.

Todas ellas igual de importantes para emprender un trabajo tan sacrificado e importante como es cualquier tipo de labor ligada a la atención de pacientes en Salud y los gerentes de Recursos Humanos en la actualidad evalúan y analizan detalladamente las aptitudes de manera que puedan obtener los mejores resultados.

Los principales objetivos del entrenamiento y capacitación.

- 1.- Preparar el personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas y actividades que posibiliten la mejora en la gestión.
- 2.- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, tanto en el cargo actual como en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona ideal en futuros procesos de selección.
- 3.- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los funcionarios y aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia en salud.

El entrenamiento y capacitación está implícito en la tarea gerencial en todos los niveles. Ya sea en la demostración de un procedimiento nuevo, fase por fase, o en la explicación de una operación tradicional, el supervisor o gerente debe explicar, enseñar, acompañar y comunicar.

5.2 LAS HERRAMIENTAS BÁSICAS PARA LA GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación es una de las funciones clave de la administración y desarrollo del personal en las organizaciones y, por consiguiente, debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de este sistema. Lo anterior significa que la administración y el desarrollo del personal deben entenderse como un todo, en que las distintas funciones -incluida la capacitación- interactúan para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la organización.

Existe un conjunto de herramientas básicas que se emplean en la administración y el desarrollo del personal de las organizaciones modernas, las cuales también pueden ser provechosamente utilizadas para la gestión de la capacitación; entre ellas, las principales son:

- a) las descripciones y especificaciones de los cargos.
- b) las especificaciones de los itinerarios de carrera interna.
- c) los manuales de organización, procedimientos y métodos de trabajo.
- d) el sistema de evaluación del desempeño.
- e) los expedientes del personal.

Las herramientas a), b) y c) contienen las definiciones de los roles deseados de las personas que trabajan en la organización y las trayectorias de promoción del personal.

La herramienta d) tiene por objetivo comparar el desempeño efectivo de las personas con el desempeño deseado, y analizar las causas de las desviaciones en el comportamiento de las personas.

La herramienta e) contiene el historial de las personas que trabajan en la organización, en el cual se registran, además de sus antecedentes personales, la trayectoria de su carrera, su desempeño y su potencial de desarrollo.

Si bien la aplicación formal de estas herramientas no es indispensable para la gestión de la capacitación -como lo prueban muchas empresas e instituciones que carecen de ellas- su uso es conveniente, por cuanto ellas constituyen un apoyo valioso para tomar decisiones informadas, objetivas y transparentes en este campo. En definitiva, estas herramientas contribuyen a hacer más eficiente el sistema de capacitación en una organización.

5.3 EJECUCIÓN Y CONTROL DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN

Gran parte de las tareas relacionadas con la ejecución y el control de las acciones, recaen en el encargado de capacitación de la institución. Por lo general, estas tareas incluyen:

- a) Evaluar los proyectos de capacitación externos.
- b) Contratar acciones de capacitación externas. En el caso de la contratación de un conjunto de .cursos cerrados., para los cuales existe una oferta amplia en el mercado, conviene considerar la posibilidad de convocar a licitaciones.
- c) Organizar acciones de capacitación internas.
- d) Informar y orientar a los postulantes a la capacitación.
- e) Llevar un registro de instituciones de capacitación, incluidos los informes de evaluación de sus servicios.
- f) Llevar un registro de docentes e instructores independientes, incluidos los informes de evaluación de sus servicios.
- g) Monitorear y supervisar la ejecución de las acciones de capacitación.
- h) Controlar la ejecución del plan y el presupuesto general de capacitación.
- i) Llevar un registro de los participantes en las acciones de capacitación e informar al departamento de personal para fines de licencias, remuneraciones y expedientes.
- j) Elaborar estadísticas e informes de las actividades de capacitación.

Algunas de estas tareas exigen un buen conocimiento de los principios, procedimientos y medios de enseñanza-aprendizaje; en particular, aquellas que se refieren a evaluarlos proyectos de capacitación que ofrecen las instituciones externas o a organizarlas acciones de capacitación internas. En síntesis, los factores clave para evaluar o preparar cualquier proyecto de capacitación son los siguientes:

- a) Los antecedentes económicos, legales y técnicos de la institución capacitadora.

En el caso de acciones externas.

- b) Los antecedentes del personal docente. En cuanto a su capacidad técnica y docente.
- c) Los objetivos de aprendizaje que persigue el curso.

Estos se refieren a los cambios que se espera lograr, a través de la capacitación, en el modo de pensar, sentir y actuar del participante. Al respecto, los objetivos de

aprendizaje de una acción de capacitación deben ser: I) pertinentes, en función de las competencias exigidas en el puesto de trabajo; II) precisos, en cuanto a la definición de las conductas terminales esperadas; III) viables, en el sentido de que pueden ser alcanzados en el tiempo programado y con los métodos de enseñanza previstos; y, IV) medibles, en el sentido de que el grado de logro de los objetivos puede ser calificado objetivamente.

d) Los requisitos de entrada de los participantes. Cuestión que tiene relación con el nivel y la viabilidad de los objetivos de la acción formativa. Asimismo, es preciso considerar la coherencia entre los requisitos de entrada que se han definido y los criterios y métodos que se propone aplicar para la selección de los participantes.

e) Los métodos y medios de enseñanza-aprendizaje. Existe una gran variedad de métodos y medios didácticos, cada uno de los cuales posee características propias en cuanto a su eficacia, en función de los objetivos del aprendizaje y de sus costos de aplicación. Aunque no hay fórmulas para seleccionar la mejor estrategia didáctica que se debería aplicar en cada caso, por lo menos existen algunos principios que ayudan en esta tarea. En tal sentido, algunos componentes que deberían estar presentes en el proceso de aprendizaje son: I) la participación activa de los alumnos; II) la existencia y repetición de ejercicios de aplicación; III) la pertinencia percibida por los alumnos en cuanto a la utilidad de los temas y ejercicios; IV) la transferibilidad de la situación de aprendizaje a la situación de trabajo real; V) la retroinformación a los participantes respecto a su progreso en el aprendizaje; y, VI) la gradualidad en el desarrollo de los temas y ejercicios, desde los más simples hasta los más complejos. Cabe hacer notar que la mayoría de estos principios tiene que ver más con la motivación del participante que con el aprendizaje propiamente tal.

f) Los criterios y procedimientos de evaluación del aprendizaje. Estos aspectos tienen que ver con la necesidad de identificar hasta qué punto se alcanzan los objetivos de aprendizaje que persigue la acción de capacitación. Por consiguiente, la eficacia de la evaluación del aprendizaje depende de la claridad con que hayan sido definidos los objetivos didácticos de la acción formativa, así como de la aplicación de criterios, procedimientos e instrumentos de evaluación que sean válidos, confiables, objetivos y pertinentes. Esta evaluación sirve para: I) estimular a los participantes motivándolos por el desafío de las pruebas; II) informar a los participantes acerca de sus progresos y vacíos en el aprendizaje; y, III) alertar a los docentes sobre las lagunas en el aprendizaje de los participantes.

La evaluación del aprendizaje debería tener una dimensión interna del curso y una dimensión externa para conocer el impacto de los aprendizajes en el campo laboral.

g) El material didáctico y los recursos de aprendizaje. Son los documentos u otros elementos didácticos complementarios que se utilizarán en el proceso de enseñanza-aprendizaje y/o se entregarán a los participantes como medios de respaldo para apoyar su aprendizaje o auto aprendizaje. En la misma categoría se incluyen los elementos de referencia destinados a los docentes y que les sirven como guía de enseñanza de acuerdo con el cronograma instruccional.

h) El costo. Este se refiere a los costos directos de impartir una acción de capacitación. En el caso de la contratación de acciones de capacitación externas, el costo directo es el precio que cobra una institución de capacitación por un curso cerrado completo o por cupos en un curso abierto. En el caso de la implementación de acciones de capacitación internas, el costo directo de éstas se refiere al costo de los diversos insumos necesarios para impartir la enseñanza, tales como: personal docente; material y servicios fungibles; locales; equipos didácticos auxiliares; equipos para prácticas; materiales didácticos y recursos de aprendizaje. Muchos de los recursos que se utilizan en las acciones internas de capacitación no generan desembolsos adicionales, como el uso de locales y equipos de la institución, lo que no significa que les sea imputado un costo. El tiempo del personal que actúa como docente podrá ser motivo de desembolso adicional siempre y cuando estas actividades se realicen fuera del horario habitual de trabajo.

5.4 EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN

La evaluación del impacto de la capacitación consiste en comparar los costos totales de una acción de capacitación con los beneficios que éste le reporta a la institución. Este análisis que no debe ser confundido con la evaluación del aprendizaje, mencionado anteriormente, le sirve a la institución para determinar si valió la pena invertir en capacitación y juzgar si vale la pena seguir haciéndolo.

Con todo lo importante que puede ser la evaluación de impacto, a menudo las organizaciones descuidan hacer esta clase de análisis, en parte, porque consideran que los costos de una acción de capacitación son costos hundidos y también, por desconocimiento de las técnicas apropiadas para hacerlo.

Los mismos supervisores de área que detectaron las necesidades y formaron las propuestas de capacitación, son las personas más indicadas para llevar a cabo las evaluaciones de impacto, con la asesoría del encargado de capacitación, salvo que exista algún riesgo de conflicto de intereses, en cuyo caso es preferible encomendar la tarea a una autoridad superior dentro de la organización.

En cuanto al momento propicio para poner en práctica la evaluación de impacto, no existen fórmulas únicas, aunque se recomienda esperar un plazo razonable para que maduren los efectos esperados de la capacitación. En este sentido, por lo general un año es un lapso adecuado, de manera que las actividades evaluativas podrían efectuarse, por ejemplo, a mediados de cada año con referencia a las acciones de capacitación del año anterior.

Los costos de la capacitación. Para fines de la evaluación de impacto, es preciso tomar en cuenta los costos totales de las acciones de capacitación, los cuales incluyen no sólo los costos directos de impartir la capacitación, que ya fueron analizados anteriormente, sino también una serie de costos adicionales que se derivan de la ejecución de una acción de capacitación. Entre estos, los más frecuentes e importantes suelen ser: I) el costo de diseño de la acción de capacitación; II) el costo de entrenamiento del personal docente; III) los gastos de administración y costos indirectos asignados a la acción de capacitación; IV) los gastos de difusión y promoción; V) los Costos hundidos. Concepto económico que se refiere a aquellos costos de inversión que no son recuperables.

Costos de servicios complementarios brindados a los participantes y docentes, como transporte, alimentación, alojamiento, seguros, etc.; y, VI) el costo del tiempo de trabajo sacrificado por los participantes y docentes.

Los beneficios de la capacitación. Por lo general, los beneficios de la capacitación para una institución tienen que ver con la reducción de los costos operacionales, a partir de una mejor utilización de los recursos. Tales beneficios pueden estimarse comparando la situación que existe sin la capacitación, por una parte, con la situación que existe después de la capacitación, por otra. Al hacer esta comparación, hay que tener especial cuidado de eliminar posibles efectos de otros factores.

Algunos de los beneficios de la capacitación son tangibles, en el sentido de que pueden ser medidos y valorizados con razonable exactitud y relativa facilidad. Estos tienen que ver con economías en el uso de recursos tales como el personal; los

recursos materiales y los servicios; y, los equipos y las instalaciones. A manera de listado, se presenta posibilidades de reducción de costos en cada una de estas áreas, gracias a la capacitación del personal.

a) Economías relacionadas con los recursos humanos:

- . Menor tiempo de adaptación a un nuevo trabajo,
- . Reducción de los costos de contratación de personal,
- . Menor rotación del personal,
- . Menos necesidad de supervisión,
- . Disminución de accidentes y enfermedades en el trabajo (o menor costo de seguros por accidentes y enfermedades),
- . Disminución del ausentismo por accidentes y enfermedades,
- . Aumento del rendimiento (reducción del tiempo de trabajo requerido por unidad de producto).
- . Menores necesidades de asesoría externa.

b) Economías relacionadas con los recursos materiales y servicios:

- . Reducción de los desperdicios de insumos,
- . Reducción de la tasa de errores en los exámenes de laboratorio en los controles de calidad,
- . Reducción del consumo de energía por unidad de producto.

c) Economías relacionadas con el uso de equipos e instalaciones:

- . Reducción del tiempo ocioso de los equipos e instalaciones por concepto de fallas y ajustes,
- . Mayor vida útil de los bienes de producción (menores costos de depreciación),
- . Mejor aprovechamiento del espacio.

Además de los anteriores, la capacitación puede contribuir a lograr mejoras intangibles en la organización, las que deben ser evaluadas de manera más bien subjetiva. Entre éstas, las principales están relacionadas con el clima organizacional; las comunicaciones; la satisfacción y la motivación del personal; la imagen de la institución; la creatividad.

5.5 CICLO DEL ENTRENAMIENTO

Entrenamiento es el acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje. El aprendizaje es un fenómeno que surge dentro del individuo como resultado de sus esfuerzos. El aprendizaje es un cambio del comportamiento que

ocurre día tras día en todos los individuos. Por consiguiente, el entrenamiento cubre una secuencia programada de eventos que pueden expresarse como un proceso continuo cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite.

El proceso de entrenamiento se parece a un modelo de sistema abierto cuyos componentes son:

- **Entradas** (inputs). Individuos en entrenamiento, recursos empresariales, información, habilidades.
- **Procesamiento u operación** (throughputs). Proceso de aprendizaje individual, programa de entrenamiento.
- **Salidas** (outputs). Personal habilitado, éxito o eficacia organizacional.
- **Retroalimentación** (feedback). Evaluación de los procedimientos y resultados del entrenamiento, a través de medios informales o investigaciones sistemáticas.

EL ENTRENAMIENTO COMO SISTEMA

El entrenamiento implica un proceso compuesto de cuatro etapas:

- 1.- Inventario de necesidades de entrenamiento.
- 2.- Programación del entrenamiento para atender las necesidades.
- 3.- Implementación y ejecución.
- 4.- Evaluación de resultados.

5.6 CAPACITACIÓN

La capacitación se considera como un proceso a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve.

Objetivos a lograr con la capacitación:

Establecer objetivos de la capacitación concretos y medibles es la base que debe resultar de la determinación de las necesidades de capacitación.

Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas de las labores encomendadas diariamente.

Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona en un futuro.

Cambiar las actitudes de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los funcionarios, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia en salud.

Proporcionar a la institución recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.

Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la institución a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.

Mantener a los directivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología en la gestión de Salud.

Desarrollar en los funcionarios actitudes de respeto y calidad en el trato hacia los beneficiarios en forma permanente y como un protocolo de atención.

Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la institución.

Incorporar en los planes y proyectos de capacitación a los beneficiarios directos de los servicios que presta la institución, ya que en ciertas áreas cumplen un rol de complementariedad.

La importancia de la capacitación tiene incidencia en varios aspectos como:

Productividad

Las actividades de capacitación no solo deberían aplicarse a los funcionarios nuevos sino también a los funcionarios con experiencia, ya que capacitar a los mismos consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias.

Calidad

Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados, también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza laboral. Cuando los funcionarios están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus labores diarias, cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios, son menos propensos a cometer errores costosos en el trabajo.

Salud y seguridad

Una adecuada capacitación ayuda a prevenir accidentes en el entorno laboral, mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir actividades más estables por parte del funcionario y a su vez en los afiliados.

Dimensión psicológica

La capacitación genera un cambio de actitud, tanto para sus relaciones personales como laborales, además, mejora su grado de motivación, de seguridad en sí mismo, el nivel de autoestima.

5.7 CRITERIOS A CONSIDERAR PARA ELABORAR PROGRAMAS DE MOTIVACIÓN E INCENTIVOS EN FORMA PARTICIPATIVA.

Los criterios a considerar para motivar al personal deben de estar basados en que es lo que necesitan y desean para su desarrollo personal en la organización, a través de las siguientes características a evaluar: Reconocimiento, salud, éxito, tranquilidad.

Todos los seres humanos que nos dedicamos algún trabajo o labor buscamos a cambio ciertos beneficios que son inherentes a las personas, y por lo cual nos esforzamos para que cada día la labor de los Responsables de RRHH tome como referente las necesidades de los funcionarios.

Vocación de servicio hacia la colectividad.

El área de recursos humanos debe evaluar al personal en función a este factor debido a que la persona que trabaja en una organización de salud, se debe a sus pacientes por lo que debe tener aptitud y actitud para atender pacientes tanto a nivel medico como a nivel asistencial y operativo, pues si el trabajo que realizan con

los pacientes no es por vocación y solo por un interés económico se desvirtúa el servicio.

CAPITULO II

ANALISIS SITUACIONAL DEL TALENTO HUMANO EN LA UNIDAD DE ATENCIÓN EN SALUD-SUBDIRECCIÓN PICHINCHA

1.- SEGURO SOCIAL CAMPESINO NACIONAL

Es un régimen especial, protege a la población del sector rural y pescador artesanal del Ecuador, con programas de salud integral, saneamiento ambiental y desarrollo comunitario. Promueve la participación social para contribuir a elevar el nivel de vida y potenciar su historia, organización y cultura.

El Seguro Social Campesino, SSC es una de las Unidades de Negocio del Instituto de Seguridad Social IESS, fue fundado en 1968, tiene 43 años de vida cuenta con 619 dispensarios ubicados en el área rural de todo el país, en los cuales se atiende a 960763 personas que pertenecen a 220544 jefes de familia y que conforman 2966 organizaciones, 23012 jefes inscritos, 16050 jubilados activos, 7153 jubilados pensionistas, dispensarios ubicados en zonas de difícil acceso. El Seguro Social Campesino, tiene dispensarios donde no llega la red del Ministerio de Salud Pública del Ecuador.

Las prestaciones que proporciona son: prestaciones de salud, maternidad y protección frente a las contingencias de discapacidad, muerte; adicionalmente ofrece prevención, promoción, curación, desarrollo comunitario.

Las prestaciones de salud se enmarcan dentro de los lineamientos de la Atención Primaria de Salud la cual es básica para la ejecución de políticas públicas en materia de salud.

El reto que se plantea es fortalecer, y facilitar el desarrollo del SSC y de las instituciones que están presentes en esta área rural como el MSP en forma dinámica y flexible, para enfrentar los desafíos que plantea los cambios institucionales y legales en el actual contexto de reforma sanitaria..

A partir de los textos aprobados en la nueva Constitución principalmente los artículos 32,33 y 34 se da el soporte jurídico para la salud y la seguridad social en el Ecuador , lo cual se complementa con la resolución 327 reformada que impulsa la promoción de la salud y la prevención de las enfermedades. Se plantea una forma de participación en la planificación local, tomando como punto de partida las necesidades de los beneficiarios, que permitiría responder a las necesidades de la comunidad.

Beneficiarios:

- El jefe de familia asegurado.
- Cónyuge o conviviente.
- Hijos y familiares que vivan bajo su dependencia.
- Jubilado.
- Pescador Artesanal.

Servicios y prestaciones:

- Promoción de la salud, prevención de la enfermedad, saneamiento ambiental y desarrollo comunitario.
- Atención odontológica preventiva y de recuperación.
- Atención durante el embarazo, parto y postparto.
- pensiones de jubilación por invalidez y vejez.
- Auxilio de funerales.

1.1 PROCESOS CLAVES DEL SEGURO SOCIAL CAMPESINO :

- El de Aseguramiento.
- La Entrega de Prestaciones en Salud y Económicas. La primera abarca atención médica, emergencia, atención materna infantil: parto, puerperio, control del niño, recuperación y rehabilitación. Las prestaciones económicas son jubilaciones, montepío y auxilio de funerales.

La estructura organizacional actual es la siguiente

1.2 MISIÓN DEL SEGURO SOCIAL CAMPESINO.

El Seguro Social Campesino, conforme a la Ley de Seguridad Social, protege permanentemente a la población del sector rural y pescador artesanal del Ecuador, en sus estados de necesidad, los riesgos y contingencias a los que son vulnerables, mediante la ejecución de programas de salud integral, con énfasis en el saneamiento ambiental y el desarrollo comunitario, la entrega , con calidad y calidez, para la promoción de la participación social en la población campesina, para contribuir a elevar su nivel de vida y potenciar su historia, organización y cultura.

1.3 VISIÓN DEL SEGURO SOCIAL CAMPESINO

El Seguro Social Campesino, régimen especial solidario del IESS, es líder de la protección a la población campesina del país y reconocida promotor del desarrollo de las comunidades y del y del mejoramiento permanente de la calidad de vida de sus afiliados.

Es financiado solidariamente en forma suficiente para la sociedad ecuatoriana, sus organización es descentralizada y desconcentrada adaptada a la particularidad de la población, función eficiente.

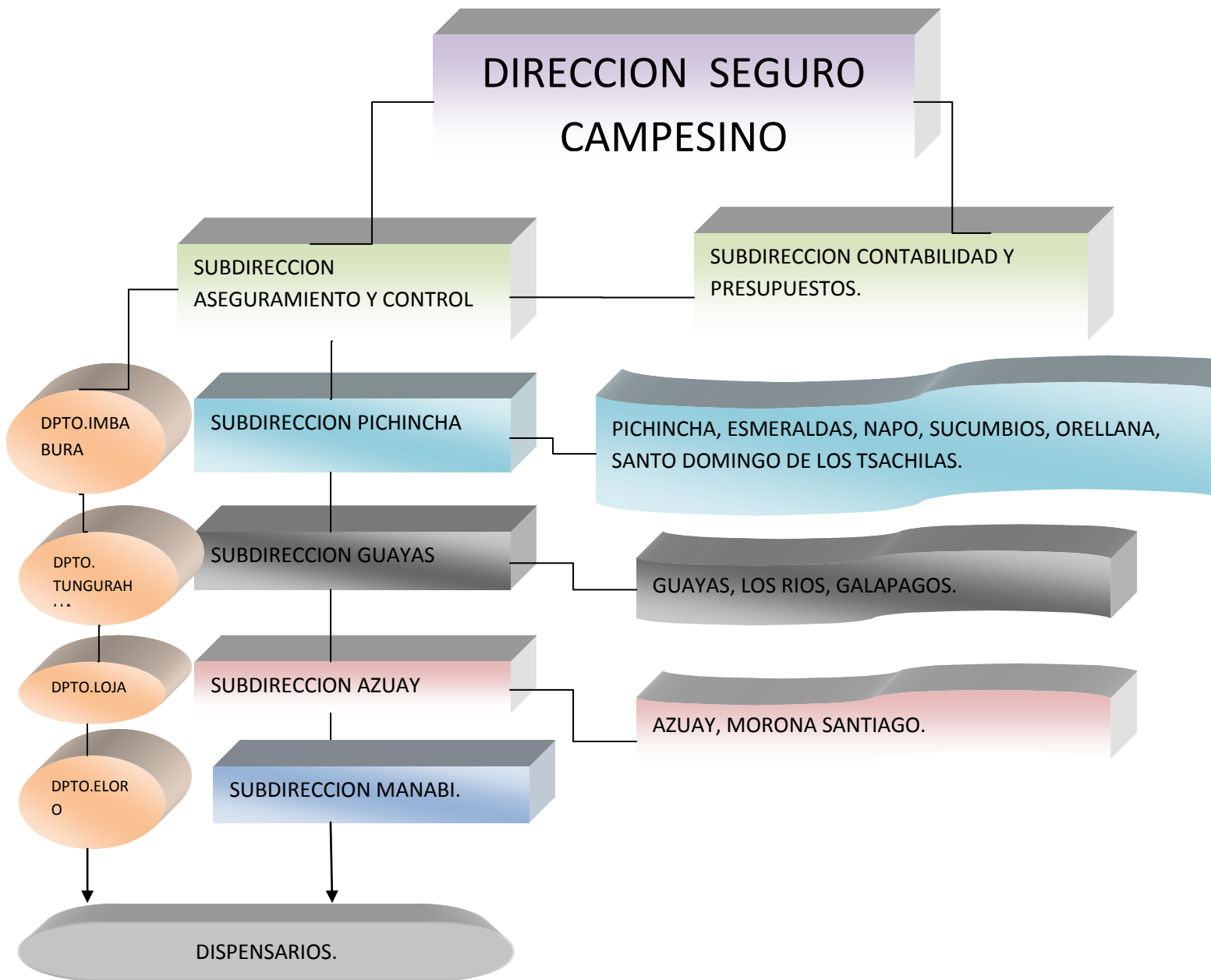
Sus recursos han sido calificados se capacitan en forma continua, trabajan en equipo, brindan atención eficiente con calidad y calidez y su grado de satisfacción y eficiencia son evidentes. Sus dispensarios son acreditados como proveedores de calidad de Atención Primaria.

1.4 POLÍTICAS NACIONALES DE RECURSOS HUMANOS

La administración del Seguro Social Campesino en concordancia con los principios de la Seguridad Social y con el papel que debe cumplir el Seguro Social Campesino como u seguro solidario, así como en cumplimiento de la ley se propone entre las que se cita:

- Garantizar una adecuada entrega de las prestaciones de salud para lo cual debe optimizarse el empleo de los recursos humanos que cumplan con su papel médico, odontólogos, enfermeras, auxiliares de enfermería.
- Promover, impulsar y apoyar todo proceso de capacitación colectivo e individual, que mejore el desempeño de los empleados del Seguro Social Campesino.
- Gestionar ante la Subdirección Nacional de Recursos Humanos, la delegación de responsabilidades que permitan agilizar los tramites de Recursos Humanos, así como promover la descentralización institucional como manda la ley.

1.5 ORGANIGRAMA DEL SSC



Fuente: Elaboración Autora.

1.6 FODA DEL SSC

- **Fortalezas del SSC**

Ingresos regulares, cobertura a nivel nacional a sectores sociales del área rural y pescador artesanal, la atención de los servicios es curativa, atención odontológica, otorgamiento de medicinas gratuitas, seguro familiar, promoción , prevención, saneamiento ambiental, desarrollo comunitario, prestaciones económicas por jubilación, por vejez e invalidez; afiliados empoderados del programa, unidades instaladas y con cobertura nacional, experiencia de 43 años, dispensarios con gran potencial para la autogestión de proyectos, personal con formación superior y con liderazgo en áreas de Gestión de Salud y Gestores Sociales, presencia en el área rural, compromiso de los recursos humanos del SSC

- **Debilidades**

Desabastecimiento de medicamentos, baja cobertura en acciones en prevención de la enfermedad, promoción de la salud, débil planificación, evaluación y retroalimentación, escasa capacitación del personal, comunicación interna frágil, perfiles epidemiológicos sin actualización, ausencia de aplicación de protocolos para la atención a los usuarios, normativa no es actualizada, desmotivación del personal, no se impulsa la investigación.

- **Oportunidades**

Incorporación del SSC en la Constitución, Ley de Seguridad Social, Ley Orgánica de Salud, nivel reglamentario. Acreditación de servicios, ampliación de cobertura con pescadores del área rural, permanencia y demanda de servicios, participación ciudadana.

- **Amenazas**

Incumplimiento de aportes de las prestadoras privadas, intereses partidistas, deterioro ambiental con la afectación ambiental, social del área rural, incremento de las enfermedades crónicas degenerativas, oferta de mejores servicios por parte del MSP, migración de una parte de afiliados

2. DIAGNÓSTICO Y NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

2.1 CARACTERÍSTICAS DEL DIAGNÓSTICO

Para el diagnóstico se utiliza un enfoque participativo y técnicas cuanti-cualitativas como la lluvia de ideas, encuestas realizadas al universo de los funcionarios de la Unidad de Atención en Salud de la Subdirección provincial de Pichincha, es decir 10 funcionarios ubicados en diferentes sectores geográficos del país tales como: Pichincha, Esmeraldas, Santo Domingo de los Tsáchilas y Sucumbíos

Además, cada funcionario de la Unidad de salud consulto a las unidades de salud operativas –dispensarios- del SSC a médicos, odontólogos, estadísticos y enfermeras, en donde se establecieron las necesidades de capacitación, se tuvieron en cuenta las sugerencias de los funcionarios de las distintas dependencias en cuanto a necesidades grupales de capacitación, especialmente en manejo del stress, trabajo en equipo, atención al afiliado. Anexo No 3. Cabe señalar que se realizo ciertos acercamientos y consultas con funcionarios encargados de elaborar políticas a nivel nacional , es decir funcionarios con capacidad de incidir en decisiones en las áreas de Enfermería , médica y odontología ;respecto a la operacionalización del nuevo modelo de atención en salud y su posterior evaluación.

De esta manera se presentan como prioritarios los siguientes aspectos:

Bienestar Social: Propiciar condiciones en el ambiente de trabajo que favorezcan tanto el desarrollo de la creatividad, la identidad y la participación de los empleados, como la eficiencia, la eficacia y la efectividad en su desempeño, igualmente desarrollar valores organizacionales, compromiso institucional y sentido de pertenencia e identidad frente a la organización , en función de una cultura de servicio público.

Formación y Capacitación: La Unidad de atención en salud, debe contribuir con el fortalecimiento de las capacidades, habilidades, destrezas, conocimientos y competencias de los funcionarios involucrados.

Salud Ocupacional: La Unidad de atención en salud promoverá ambientes que conlleven a un alto grado de bienestar físico, mental y social de sus funcionarios; para tal efecto ejercerá acciones que prevengan toda causa que pueda dañar su salud, además de procurar la protección contra los factores de riesgos resultantes de la existencia de agentes nocivos para la salud, por lo tanto velará por la ubicación de los funcionarios en actividades acordes con sus aptitudes fisiológicas y psicológicas.

Programa de inducción: Está dirigido a iniciar al funcionario recién incorporado a la unidad, en su integración a la cultura organizacional, en lo que tiene corresponde con el sistema de valores, formación ética, servicio público, la organización y las funciones de la institución, la misión de la entidad y las funciones de su dependencia.

Clima organizacional: se fortalecerá el desarrollo del mismo, con la ejecución de algunos proyectos de capacitación tales como el Trabajo en Equipo, Liderazgo, Toma de Decisiones, Motivación hacia el Trabajo, Manejo del estrés, Calidad del servicio, al igual que aspectos de tipo recreacional y de motivación artística.

3. AREAS DE CAPACITACIÓN IDENTIFICADAS

De la reflexión y lluvia de análisis, se han identificado las siguientes áreas de capacitación en donde se agruparon las temáticas específicas.

3.1 GESTIÓN

- Normatividad de mecanismos de Evaluación de los servicios de salud.
- Indicadores de gestión en salud pública.
- Supervisión Participativa.
- Economía en Salud.

3.2 SISTEMAS

- Informática: (Microsoft Office Excel Avanzado, Power Point)
- Microsoft Office (Access)-
- Aplicativos de Software

3.3 SECRETARIA GENERAL

- Gestión Documental
- Manejo Documental
- Atención al Usuario

3.4 ASESORIA JURIDICA

- Contratación Administrativa y marco legal de Contratación Pública.
- Actualización normatividad ambiental.

3.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

- Trabajo en Equipo
- Relaciones Interpersonales
- Resolución de Conflictos
- Manejo de Stress
- Riesgos Profesionales
- Actualización en políticas comunicacionales hacia y desde la institución.
- Liderazgo y Negociación.

3.6 INTERÉS SOCIAL

- Atención de Desastres.
- Desarrollo Comunitario
- Participación Ciudadana y Comunitaria.

4.RESULTADOS OBTENIDOS DE LA APLICACIÓN DE ENCUESTA .

Se encuestó a los 10 funcionarios de la Unidad de atención en salud de Pichincha del SSC, 4 de nivel administrativo y 6 de los grupos de trabajo desconcentrados debido a su función de multiplicadores hacia los Dispensarios del SSC y sus aportes para el desarrollo de la salud en las respectivas comunidades.

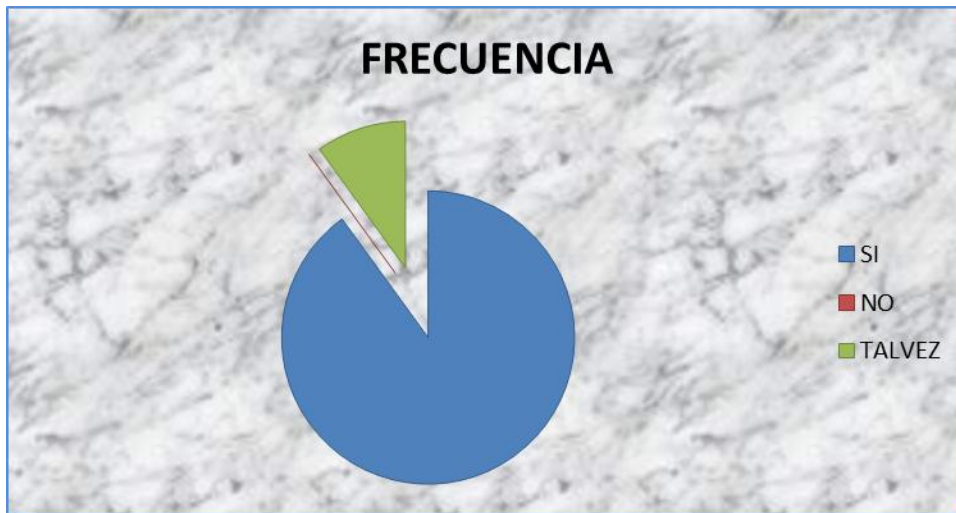
1.1 CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO Y NECESIDAD DE LA GESTION ADMINISTRATIVA

El 90% de los encuestados afirmaron que sí están de acuerdo con que se realicen programas de capacitación y entrenamiento, tan solo el 10% considera otras prioridades

CUADRO N° 1

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	90%
NO	0	0%
TALVEZ	1	10%
TOTAL	10	100%

GRÁFICO N°1



FUENTE: Encuestas directas
ELABORACIÓN: Vilma Santamaría

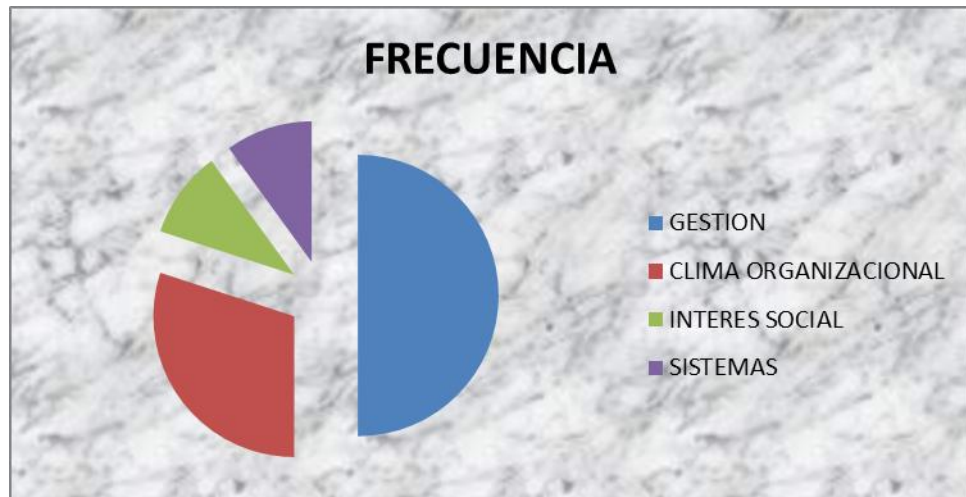
1.2 TEMAS PRIORITARIOS PARA CAPACITACIÓN

CUADRO N°2

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
GESTION	5	50%
CLIMA ORGANIZACIONAL	3	30%
INTERES SOCIAL	1	10%
SISTEMAS	1	10%
TOTAL	10	100%

El 50% de los encuestados afirmaron que la gestión y el 30% el clima organizacional son elementos claves a ser tomados en cuenta al realizar los programas de capacitación y entrenamiento, tan solo el 20% considera otras prioridades.

GRÁFICO N°2



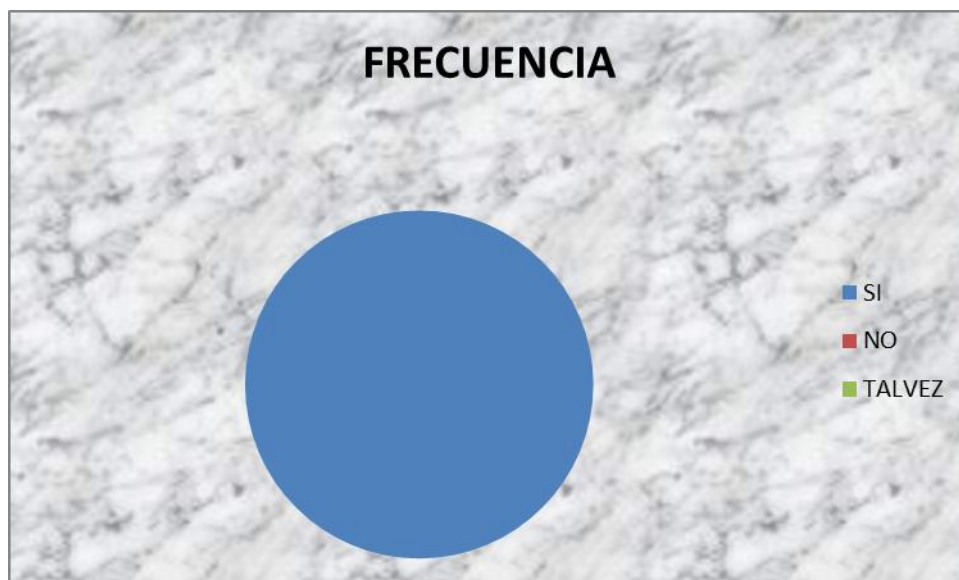
FUENTE: Encuestas directas
ELABORACIÓN: Vilma Santamaría

1.3 IMPACTO DE LA CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO DEBEN SER ADECUADAMENTE EVALUADOS

CUADRO N°3

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	100%
NO	0	0%
TALVEZ	0	0%
TOTAL	10	100%

GRÁFICO N°3



FUENTE: Encuestas directas

ELABORACIÓN: Vilma Santamaría

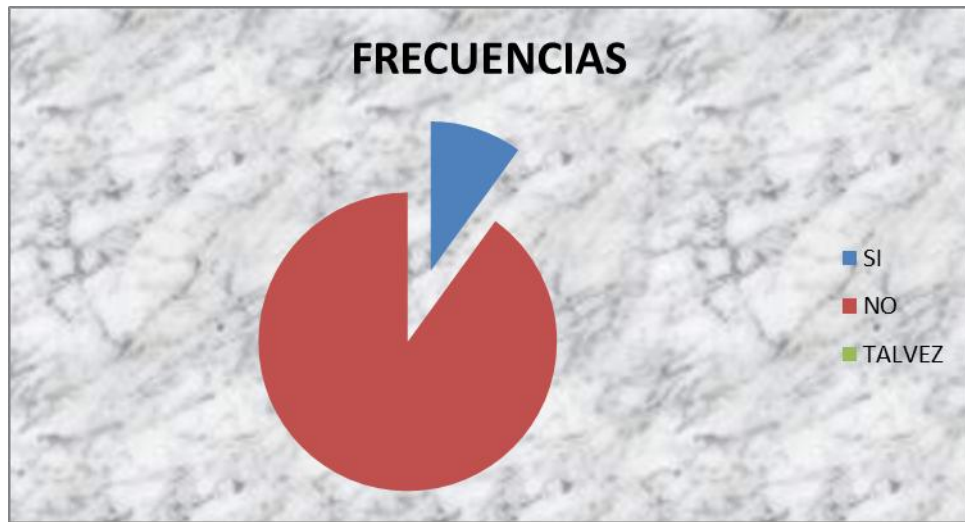
El 100% de los encuestados afirmaron su aprobación a ser evaluados previamente a recibir capacitaciones permanentes.

2.4 EXPERIENCIA DE CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO ADECUADO Y OPORTUNO PARA EL CABAL CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES

CUADRO N°4

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	1	10%
NO	9	90%
TALVEZ	0	0%
TOTAL	10	100%

GRÁFICO N°4



FUENTE: Encuestas directas

ELABORACIÓN: Vilma Santamaría

El 90% de los encuestados afirmaron no haber sido adecuadamente capacitados y tan solo el 10% considero haber recibido suficiente capacitación.

Estos resultados marcan las pautas para el desarrollo del plan de capacitación, su enfoque y prioridades detectadas.

CAPÍTULO III

DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

En función de los resultados del diagnóstico de necesidades y las prioridades definidas -áreas de gestión y clima organizacional- para la capacitación de funcionarios de la Unidad de Atención en Salud- Subdirección Pichincha- SSC, se diseña un plan de intervención.

Para el diseño se consideran lineamientos técnicos básicos que permitan su ejecución exitosa, son:

- Introducción
- Justificación
- Enfoque
- Sustentabilidad
- Objetivos
- Estrategias
- Resultados Esperados
- Metodología
- Modalidad
- Contenido programático
- Participantes
- Evaluación
- Presupuesto

1. DESARROLLO DEL PLAN DE CAPACITACION

1.1 INTRODUCCIÓN

El Proceso de formación – actualización, es indispensable para toda Institución u organización, hoy en día la capacitación, es la respuesta a la necesidad de contar con talento humano calificado y productivo, que con lleva a los conocimientos con

las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia y eficacia en el accionar; por esta razón el desarrollo de plan de capacitación se basa en el diagnóstico situacional institucional, de las necesidades y requerimientos a desarrollar en el SSC, al interior de la Unidad de Atención en Salud-Subdirección Pichincha.

El desarrollo personal y profesional de los servidores, debe ir a la par con los cambios constantes que se producen, así como de la búsqueda de formas de entendimiento que permitan la construcción participativa y colectiva, de procesos de trabajos comprometidos con la misión y visión institucional.

1.2 JUSTIFICACIÓN:

El Seguro Social Campesino, la Subdirección Provincial Pichincha, consciente que el proceso de formación - actualización, es un componente ineludible y ante la necesidad de otorgar una atención integral como lo especifica el Art. 32 de la Constitución, iniciamos el siguiente Proyecto de capacitación en gestión y desarrollo de un adecuado Clima Organizacional enfocado al personal Administrativo de la unidad de atención en salud para que aborden el fortalecimiento y eficiencia en su gestión, de modo tal que se convierta en el eje articulador del modelo de atención en el SSC, sustentado en las Políticas emitidas para el año 2011 y apalancados en los Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo del Buen Vivir 2009 – 2013.

En este sentido, uno de los desafíos que se presenta es que el adiestramiento – educación sea un proceso continuo, sostenido y evaluado por cuanto esta renovación exige una transformación profunda en el accionar e intervención de las determinantes de la salud, para lo cual la sensibilización y empoderamiento del personal Administrativo de la unidad, es fundamental para lograr la solidez por cuanto va a permitir respuestas oportunas y efectivas a las necesidades de la población.

1.3 ENFOQUE

Este Proceso de Formación, recoge el enfoque holístico – humanístico – interactivo – proactivo, lo cual permitirá la creatividad, innovación y disposición armónica del

talento humano, respetando la diversidad – equidad de género, la interculturalidad – intergeneracional – el medio ambiente, que con lleve al Buen Vivir.

1.4 SUSTENTABILIDAD:

- 1) Desde el punto de vista científico es fundamental que las instituciones tengan en su agenda procesos de capacitación continuos, ya que es la única manera de mantener actualizado al Recurso Humano y en el caso particular del Seguro Social Campesino esto constituye una condición indispensable, pues los antecedentes en materia de capacitación institucional no son para nada buenos y hoy en día esto constituye un mandato constitucional que las instituciones están obligadas a obedecer y más cuando se trata de proteger la salud de la población constituye un deber ineludible.

- 2) Institucionalmente la inversión en capacitación va a ser altamente beneficiosa ya que el Recurso Humano calificado es mucho más productivo, mucho más eficiente y la institución como tal obtendrá en su gestión resultados altamente favorables lo que sin duda contribuirá a su prestigio y esto devendrá en mayores apoyos del nivel central.

1.5 OBJETIVOS DEL PLAN:

General

- Actualizar contenidos en procesos de Comunicación Interna, Externa y manejo de indicadores de gestión, para posicionar las estrategias adecuadas de comunicación organizacional, a fin de lograr un cambio en la concepción y gestión del enfoque administrativo en Salud.

Específico:

- Fortalecer el proceso de formación, actualización y educativo en procesos de Comunicación, con la finalidad de que el personal Administrativo llegue a la

sensibilización y empoderamiento de las líneas de acción más eficaces en la Comunicación Organizacional.

- Proporcionar lineamientos metodológicos y elementos teóricos para una adecuada evaluación de actividades.
- Promover el desarrollo de las potencialidades del personal, para conferir una atención con calidad y calidez.

1.6 ESTRATEGIAS

Para cumplir con sus propósitos, es preciso que la formación y capacitación obedezca a una serie de condiciones o directrices básicas:

- Formación en Conocimientos a través de Programas de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano con énfasis en la Gestión de salud.
- Formación y Desarrollo de Competencias Laborales, mediante la aplicación de distintas técnicas pedagógicas en forma participativa y consensuada.
- Obligatoriedad de asistencia a los programas de formación, Capacitación y Bienestar Laboral.
- Participación en programas técnico- académicos, relacionados con las funciones del respectivo cargo.
- Cumplimiento de la intensidad horaria establecida para cada programa de formación, Capacitación y Bienestar Laboral.
- Aplicación y transferencia del conocimiento en el desempeño de sus funciones o responsabilidades.
- Seguimiento y verificación de la transferencia del conocimiento.
- Participación activa en las evaluaciones de los programas de formación, Capacitación y Bienestar Laboral.
- Programas de Formación con aplicaciones prácticas.

1.7 RESULTADOS ESPERADOS:

- Personal Administrativo, con cambio de actitud y adecuadamente informado sobre el concepto de administración en salud, para lograr su aplicabilidad diaria orientada a mejorar el entorno y condiciones de trabajo eficientes.
- Sistematización de las memorias del evento.
- El equipo administrativo estaría en mejores condiciones para gerencia las respectivas áreas.

1.8 METODOLOGÍA:

La metódica a utilizarse es:

- Participativa.
- Analítica
- Reflexiva
- Consensuada.

MODALIDAD:

Presencial: Diaria: Carga Horaria: 8 Horas: 08H00 - 16H00: Total: **40 horas**

1.9 CONTENIDO PROGRAMATICO

1.9.1 Módulo 1

TEMÁTICA	CONTENIDOS	TÉCNICA DE ENSEÑANZA	RESPONSABLE
*Importancia de la Comunicación Organizacional. * Técnicas de Motivación y Atención. *Enfoque de: Género Intercultural Intergeneracional Intersectorial Aplicabilidad.	*Políticas Comunicativas en la actualidad. * Procesos de Comunicación. *Liderazgo y negociación. *Atención de calidad al afiliado/a.	Exposición. Conversatorios. Exhibición de documentos en video.	* Experto Capacitados/as.
*Normatividad de mecanismos de evaluación de los Servicios de salud e indicadores de gestión en salud pública.	*Fundamentos de la Evaluación Moderna. *Marco Legal Institucional. *Indicadores de Gestión de la Salud. *Fuentes de	Exposición. Dinámicas Grupales.	* Experto. Facilitadores.

	información modernas en salud.		
--	--------------------------------	--	--

1.9.2 Módulo a desarrollarse en el futuro

TEMÁTICA	CONTENIDOS	TÉCNICA DE ENSEÑANZA	RESPONSABLE
Gestión II	* Supervisión Participativa. Economía en Salud.	*Exposición.	*Experto.
Sistemas.	Informática: <ul style="list-style-type: none"> • (Microsoft Office Excel Avanzado, Power Point) • Microsoft Office (Access)- • Aplicativos de Software. 	*Exposición.	*Experto.
Secretaría general.	Gestión Documental - Manejo Documental - Atención al Usuario	*Exposición.	*Experto.
Oficina de asesoría Jurídica.	- Contratación Administrativa y marco legal de Contratación Pública. - Actualización normatividad ambiental.	*Exposición.	*Experto.

1.9.3 PARTICIPANTES:

PROVINCIA	# DE	# DE	# DE	# DE	TOTAL
-----------	------	------	------	------	-------

	ESTADISTICOS	MEDICO	ODONTOLOGO	ENFERMERAS	
PICHINCHA	1	1	1	2	5
ESMERALDAS	0	1	0	1	2
SUCUMBIOS	0	0	0	1	1
SANTO DOMINGO	0	0	0	1	1
TOTAL	1	2	1	5	9

1.10 EVALUACION DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Adicionalmente, se establece que frente a todos los programas de capacitación se llevará a cabo un permanente proceso de evaluación, tanto del material del programa, como de la asimilación y aplicación de contenidos por parte de los participantes, de igual manera cada capacitado deberá coordinar y operativizar el logro de los objetivos de la capacitación.

Las evidencias serán tomadas como base para los futuros programas de capacitación para entrar en un ciclo de retroalimentación, ya que todos los planes deberán ser al final sistematizados y puestos en evaluación permanente.

1.11 PRESUPUESTO.

RUBROS	PARTICIPANTES	DIAS	COSTO DIARIO	COSTO/HORA	HORAS	TOTAL
HOSPEDAJE	12	4	33 usd		8	1056
ALIMENTACION	12	3.5	24 usd			1440
PASAJES	6					600

MATERIALES	10			100
FACILITADOR EXTERNO	1	35 usd	40	1400
ALQUILER LOCAL				150
TOTAL				4746

2. ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACION

Se establece para la implementación del Plan de capacitación los siguientes aspectos:

- Socialización y validación de la propuesta a tarves de los 10 Funcionarios de la Unidad de atención en Salud- Pichincha del SSC, como de las organizaciones sociales involucradas en las comunidades.
- Presentación de propuesta a las autoridades de SSC.
- Implementación del plan de Capacitación diseñado.
- Evaluación , Control y Seguimiento: En función de estos resultados se realizara cada mes una nueva propuesta de las Temáticas de Capacitación y sus contenidos que permitan darle una continuidad a la capacitación, en función de los objetivos institucionales de SSC y de los deseos de servicio de los funcionarios/as del area de influencia.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Es de vital importancia para todo tipo de organización , que sus cuadros dirigentes tomen muy en serio el papel que cumplen los procesos de capacitación y entrenamiento en el desarrollo a largo plazo , especialmente en instituciones del sector publico que se han caracterizado históricamente por su poco acercamiento hacia la mejora en términos de gestión ; de otra parte los mandos medios y operativos deberán mantener una actitud positiva y de apertura a los planes y proyectos de capacitación ya que de esa conjunción de intereses y acciones será posible llevar a la realidad una mejoría en los niveles de atención en las diferentes facetas que los beneficiarios de dichas instituciones reclaman constantemente.

La propuesta elaborada es integral, a pesar de las limitaciones de tiempo.

Las conclusiones son las siguientes:

- Por sus características de participación activa- capacitación- acción se considera una oportunidad para que se inicien procesos de concertación y el desarrollo de estrategias que pueden contar con el apoyo de todos los participantes, propiciando una mejora en la capacidad de gestión y de atención a los usuarios externos.
- El enfoque participativo seleccionado en este estudio pone en evidencia que es posible mejorar el ambiente de trabajo a través del involucramiento de las personas en procesos de discusión sobre su propia realidad laboral, es así que son ellos quienes proponen y desarrollan estrategias innovadoras que contribuyen a mejorar de manera sostenida sus actividades.
- Se evidencia una comprensión adecuada en el personal, en la necesidad de políticas de capacitación adecuadas , permanentes y se establece la diferencia entre lo actual y la vision de cambio en la capacitación deseada.
- Se puede evidenciar que mientras mayor es el nivel de discusión y profundización de los actores es preciso que se logre homogenización de criterios y conceptos relacionados con la calidad de la gestión, organización,

funciones: y aspectos técnicos del servicio de la Unidad de Atención en Salud de la Subdirección Provincial de Pichincha del SSC.

- La propuesta de capacitación es a la vez una estrategia para lograr el cambio y mejorar la capacidad de gestión, capacitar a los actores y que sean ellos quienes de manera conciente ejerciten en la práctica sus propias potencialidades.
- La propuesta ha dado lugar a una revalorización de las funciones de la Unidad de Atención en Salud constituyendo un punto de partida para la administración estratégica de los recursos humanos, en que cada actor comprende la importancia de su función individual y colectiva, lo que eventualmente, se refleja en una mejor atención. También, ha permitido comprender la participación activa y el liderazgo de cada uno de los funcionarios de salud así como fomentar una atmósfera de productividad y respeto mutuo.
- A su vez el eje central para que la experiencia pueda aplicarse a nivel local promoviendo la participación ciudadana en la búsqueda de una mejor atención en salud que implique una cobertura integral y profunda sobre las necesidades de la comunidad.
- Constituye a la vez un reto para mejorar el futuro en donde se tendrá que ampliar su cobertura y sin duda las experiencias que se obtengan en el presente propuesta constituirán una herramienta invaluable para la planificación y mejoramiento de la capacitación.

Recomendaciones:

- Es evidente la imperiosa necesidad de adecuar infraestructuras para realizar las capacitaciones.
- Por tratarse de una entidad pública es fundamental que los planes de capacitación y entrenamiento consten en los planes estratégicos y sus respectivos presupuestos anuales.
- Es notorio que existe personal con formación avanzada, deberá ser tomado en cuenta su posible aporte como capacitadores.
- Es necesario impulsar la creación a la interna de un espacio de capacitación permanente lo cual podría concretarse en la práctica con un centro de

capacitación institucional, que tenga vinculación permanente con centros de enseñanza superior y especializados.

- Debería considerarse la necesidad de que los afiliados al SSC tengan acceso a los planes y proyectos de capacitación o entrenamiento, lo cual serviría a la institución como tal, para fortalecer los lazos y su acercamiento con los beneficiarios de los esfuerzos que día a día realizan los funcionarios.
- Es evidente que el nivel general de edad en la institución es relativamente alto, lo cual ofrece ventajas en términos de experticia y formación, pero a la vez dificulta en cierto momento la puesta en práctica de ciertos cambios que deberían aplicarse, especialmente en hábitos y prácticas diarias.
- Es necesario continuar con procesos que generen el ejercicio y práctica de la participación, permite a los involucrados desarrollar competencias y habilidades que fortalezcan el trabajo y la gestión de los equipos interdisciplinarios.
- En el corto plazo, se deberá implementar procesos de capacitación y entrenamiento sobre los otros temas planteados en el proceso de evaluación ex –ante.
- Se debería desarrollar a la par de las políticas de capacitación y entrenamiento, mecanismos de evaluación permanente que midan el impacto real de las capacitaciones realizadas, ya que se podría coordinar con algunos estímulos de orden: salarial, laboral, reconocimiento público.

BIBLIOGRAFÍA

- a) Chiavenato, Idalberto. (1995). Introducción a la Teoría General de la Administración. Cuarta edición. Editorial Mc. Graw Hill.
- b) Chiavenato, Idalberto. (2000). Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Editorial Mc. Graw Hill.
- c) Chrudden Herbert, Sherman Arthur. Administración de Personal. S.A México: Editorial continental.
- d) Dessler, Gary. (1991). Administración de Personal. Cuarta edición. Editorial Prentice Hall.
- e) Hellriegel Don; Jackson Susan, Slocum John (2002) .Administración 9ª.Ed.Un Enfoque basado en competencias. Bogotá.

MATERIAL DE REFERENCIA BIBLIOGRAFICO:

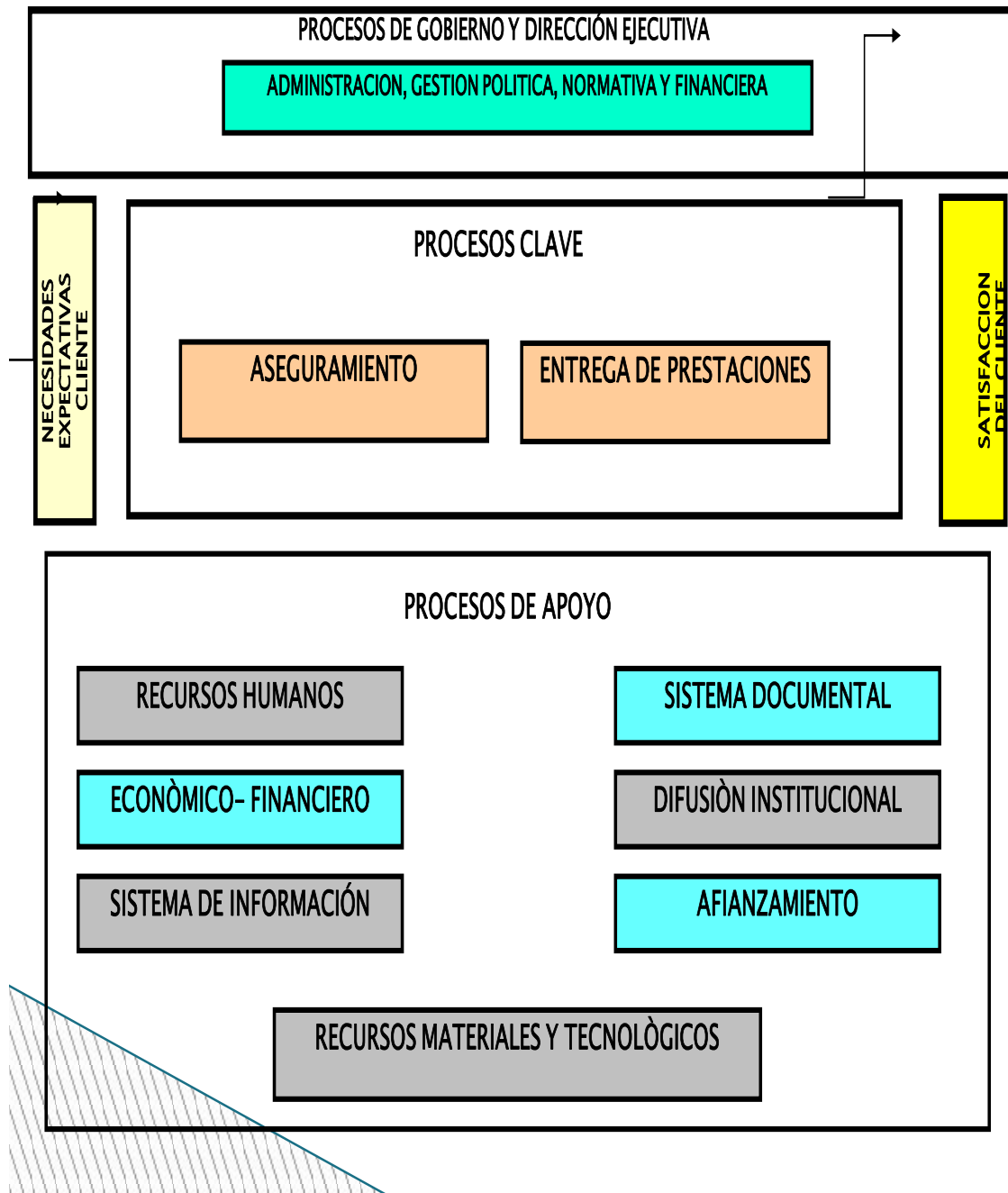
- 1.- Brito Quintana, Pedro. (2010). Desafíos y Problemas de la Gestión de Recursos Humanos de Salud en las Reformas Sectoriales.(OPS/OMS). Recuperado de <http://www.opas.org.br/rh/admin/documentos/plg02010.pdf>.
- 2.- Caicedo, Carmen Elena; Espinosa, María Ruby; Enríquez, Delia. Plan Estratégico de Desarrollo del Talento Humano para la Corporación Autónoma Regional del Cauca. Recuperado de http://www.crc.gov.co/files/Administrativa/Plan_de_Talento_humano.pdf.

- 3.-**Jara, Luisa Hidalgo. (1998).Gestión de la Capacitación en las Organizaciones, Conceptos Básicos. Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/publicaciones/index1.htm>
- 4.-**Koontz, Harold. (1990). Administración. Tercera edición.
- 5.-**Kotler, Philip. (2002).Dirección de Marketing. Prentice Hall Edición Milenio.
- 6.-** Ludevid, Manuel Obeso y Recio, Carlos Eugenio. Política de Personal.
- 7. -** Mondy, Wayne y Noe, Robert. (1997).Administración de Recursos Humanos. Sexta edición. Editorial Prentice Hall.
- 8.-** Olorteguiyzu, Dante Rafael. Administración de Recursos Humanos en Clínicas y Hospitales. Recuperado de <http://www.elpsitio.com.ar/Noticias/NoticiaMuestra.asp?Id=2038>.
- 9.-**Pierantoni, Celia Regina; Varella, Thereza Christina; Franca, Tania. Recursos Humanos y Gestión del Trabajo en Salud: De la Teoría a la Práctica. Recuperado de http://www.opas.org.br/rh/publicacoes/textos/gestao_e.pdf.
- 10.-** Reyes Ponce, Agustín .Administración de Personal.
- 11.** Rullán, Buades Gaspar. (1992). Administración de Recursos Humanos. Publicaciones Etea Colección textos.
- 12.-** Sikula, Andrew. (1979). Administración de Personal. México: Editorial Limusa.
- 13.-**Vasquez Ferro, Jaime.(2009).Lineamientos y Procesos para la Formación y la Capacitación del Talento Humano. Recuperado de http://www.usbbog.edu.co/Docentes/.../formación_capacitacion.pdf.

ANEXOS

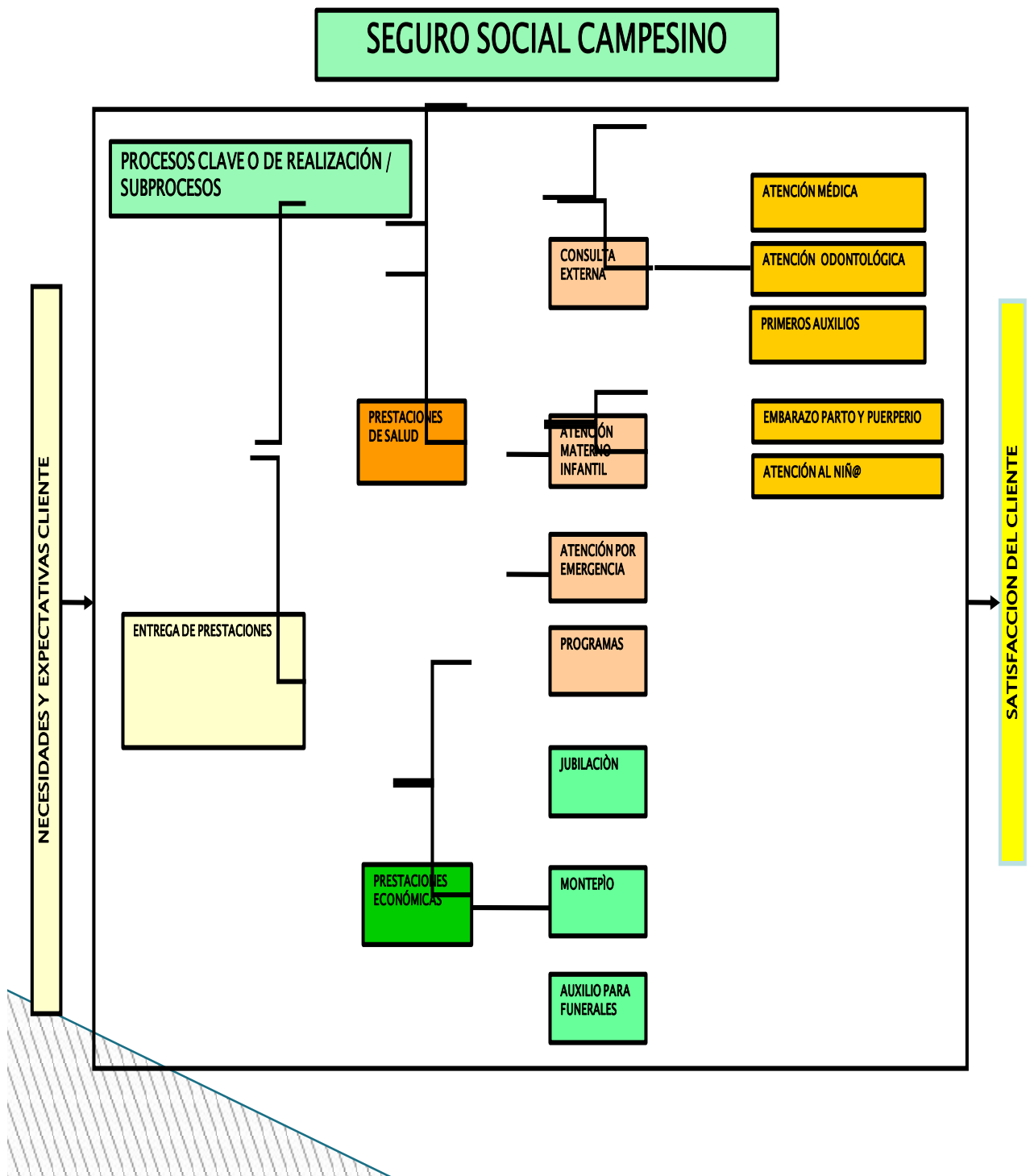
ANEXO No 1

SEGURO SOCIAL CAMPEÑO



Fuente: Elaboración de Autor.

ANEXO No 2



Fuente: Elaboración del autor.

Anexo No 3

SUBDIRECCION PROVINCIAL DEL SSC PICHINCHA
UNIDAD DE ATENCION EN SALUD

MARCO LÓGICO DEL TALLER DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO A MÉDICOS, ODONTÓLOGOS, Y ENFERMERAS ADMINISTRATIVAS AÑO 2011

OBJETIVOS	LOGICA DE INTERVENCION	INDICADORES
1.- OBJETIVO GENERAL	1.1 Contribuir al desarrollo del talento humano de la Unidad de Atención en Salud como eje en la gestión de sus competencias, encaminadas tanto a su mejor desempeño, como a la orientación dirigida al nivel operativo	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de mejoramiento y desarrollo de la Unidad de Atención en Salud
2.- OBJETIVO ESPECIFICO	2.1 Orientar al personal administrativo de la Unidad sobre elementos teóricos y herramientas sobre elementos teóricos y herramientas gerenciales tendientes al fortalecimiento de su rol y de la Unidad 2.2 Afianzar los conocimientos que permitan que la Unidad, contar con lideresas en sus respectivos ámbitos. 2.3 Contar con personal administrativo idóneo en los procesos o instrumentos de evaluación de los servicios de salud 2.4 Diseñar de manera participativa una nueva metodología de supervisión	<ul style="list-style-type: none"> Pretes y Postes a la los participantes % de repuestas positivas. Pretes y postes a los participantes % de respuestas positivas. Pretes y postes a los participantes % de respuestas positivas Nivel de participación
3 RESULTADOS ESPERADOS	3.1 El equipo de la Unidad de Atención de Salud se encuentra en mejores condiciones para gerenciar las respectivas áreas 3.2 Se cuenta con un equipo adiestrado para los proceso de liderazgo y negociación. 3.3 E l personal de la Unidad de Atención en Salud incrementa sus conocimientos	
4 ACTIVIDADES	PRESUPUESTO (anexo)	CRONOGRAMA

instrumentos de evaluación

4.4 La Supervisión como función administrativa y su gestión.

FASE PREPARATORIA

- Jornada de trabajo con un experto y el personal de la Unidad de Atención en Salud, para información, reforzamiento de conocimientos taller, determinación de ejes temáticos, metodología del taller y rol del personal administrativo de la Unidad de atención en Salud

- Jornada de trabajo con el experto y el personal de la Unidad de Atención en Salud:

Diseño del cuestionario

Prueba de consistencia

Ajuste del instrumento

Procesamiento y análisis

E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
				X								
						X						
								X				

CALENDARIO

22 AL 26 DE AGOSTO 2011

5 AL 7 DE SEPTIEMBRE 2011

FASE EJECUTORA:

Taller de 5 días de duración 40 horas:

- a) Quito

FASE EVALUATORIA:

Reuniones con el personal de la Unidad de Atención en Salud, 1 por sede Quito

Reunión con el personal administrativo de la Unidad de Atención en Salud, sistematización

Evaluación

Resumen Ejecutivo e informe final

FASE DE SEGUIMIENTO

2012

**UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL SSC: SUBDIRECCION PROVINCIAL DE PICHINCHA
DIRIGIDO A: MEDICOS, ODONTOLOGOS Y ENFERMERAS ADMINISTRATIVAS**

CONCEPTOS DE GASTO	SEDE QUITO						
	Nº de Participantes	Nº de días	Nº de Facil.	\$/Hora	Nº. De Horas	X \$/ Participante s/Día	\$ Particip./Total Participantes/Nº Días
HOSPEDAJE**	12	4				33,0	1584,00
ALIMENTACION***	12	3,5				24,0	1008,00
PASAJES	10					15,0	150,00
MATERIALES	10					5,0	50,00
FACILIT. INTERNOS			3				
FACILIT.			4	35	30		4200,00

EXTERNOS							
ALQUILER LOCAL							
TOTAL							6992,00
Costo por participante 139.84							

ANEXO No 4

ENCUESTA PREPARATORIA PREVIA A LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO DE CAPACITACIÓN EN LA UNIDAD DE ATENCIÓN EN SALUD DE LA SUBDIRECCIÓN PROVINCIAL DE PICHINCHA.

(FAVOR MARQUE CON UNA X LA RESPUESTA)

1.- ¿CONSIDERA USTED QUE LA CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO SON NECESARIOS PARA UNA MEJOR GESTION ADMINISTRATIVA?

SI..... TALVEZ.....

NO.....

2.- ¿ENTRE LOS SIGUIENTES TEMAS PLANTEADOS CUALES SON SEGÚN USTED LOS MAS PRIORITARIOS?

GESTION.....CLIMA ORGANIZACIONAL.....

SISTEMAS.....INTERES SOCIAL.....

SECRETARIA GENERAL.....JURIDICO.....

3.- ¿CONSIDERA QUE EL IMPACTO DE LA CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO DEBEN SER ADECUADAMENTE EVALUADOS EN PERMANENTES PROCESOS DE RETROALIMENTACION?

SI..... TALVEZ.....

NO.....

4.- ¿HA RECIBIDO USTED COMO FUNCIONARIO UN CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO ADECUADO Y OPORTUNO PARA EL CABAL CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES?

SI..... TALVEZ.....

NO.....

FECHA.



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ANEXO No 5

CRONOGRAMA DESARROLLO DE TESIS

ACTIVIDADES	MES DE CUMPLIMIENTO
<p>FASE PREPARATORIA</p> <p>Jornada de trabajo con un experto y el personal de la Unidad de Atención en salud, para información reforzamiento de conocimientos taller, determinación de ejes temáticos, metodología y rol del personal administrativo de la Unidad de Atención en Salud.</p> <p>Jornada de trabajo con el experto y el personal de la Unidad de atención en Salud:</p> <p>Diseño del cuestionario Prueba de consistencia Ajuste del Instrumento Procesamiento y análisis</p>	Octubre 2011
<p>FASE EJECUTORA</p> <p>Taller de 5 días de duración 40 horas</p>	Noviembre 2011

FASE EVALUATORIA Reuniones con el personal de la Unidad de Atención en Salud, sistematización, Evaluación Resumen ejecutivo e informe final	Diciembre 2011
FASE SEGUIMIENTO	2012