



ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

**Plan de gestión del talento humano en el hospital básico del Instituto
Ecuatoriano de Seguridad Social IESS de Chone**

Profesor

Dr. Jorge Bejarano Jaramillo. MSc.

Autor

José Felipe Hidalgo Moreira

2022

TABLA DE CONTENIDOS

TABLA DE CONTENIDOS	2
RESUMEN EJECUTIVO	6
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I	10
REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL	10
1.1.1. INTRODUCCIÓN	10
1.1.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN GERENCIAL	12
1.1.2.1. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y OPERATIVA	12
1.1.2.2. OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS	15
1.1.2.2.1. ANÁLISIS GEOESPACIAL Y GEOPÓLITICO	15
1.1.2.2.2. OFERTA DE SERVICIOS	18
1.1.2.2.3. POBLACIÓN ATENDIDA	18
1.1.2.2.4. DEMANDA DE SERVICIOS INSATISFECHA	19
1.1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
1.1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
1.1.5. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL PLAN PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS	21
1.1.5.1. OBJETIVO GENERAL	21
1.1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
1.1.6. OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS	22
1.1.7. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS ESTUDIADAS	23
CAPÍTULO II	26

JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGIA CUALITATIVA PARA LA REALIZACION DEL PLAN DE PRESTACION DE SERVICIOS	26
2.1. DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD	27
2.1.1. GESTIÓN GERENCIAL DE LA DIRECCIÓN	27
2.1.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS	27
2.1.3. GESTIÓN FINANCIERA	28
2.1.4. GESTIÓN OPERATIVA, ABASTECIMIENTO Y LOGÍSTICA	29
2.1.5. GESTIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES	29
2.1.6. GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE CLÍNICA Y/U HOSPITALIZACIÓN	30
CAPITULO III	31
PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	31
III.1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	31
3.1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL	31
3.1.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE SERVICIOS DE SALUD	32
3.1.3. ANÁLISIS FODA	34
3.1.4. CADENA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN	35
3.1.5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	35
III.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	38
PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	38
3.2.1. GESTIÓN GERENCIAL DE LA DIRECCIÓN	39
ACTIVIDAD 1.	39
INDICADOR DE ACTIVIDAD 1.	39
ACTIVIDAD 2.	39

INDICADOR DE LA ACTIVIDAD 2.	40
ACTIVIDAD 3.	40
INDICADOR DE ACTIVIDAD 3.	40
3.2.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS	41
ACTIVIDAD 1.	41
INDICADOR DE ACTIVIDAD 1.	41
ACTIVIDAD 2.	42
INDICADOR DE ACTIVIDAD 2.	42
ACTIVIDAD 3.	42
INDICADOR DE ACTIVIDAD 3.	43
ACTIVIDAD 4.	43
INDICADOR DE ACTIVIDAD 4.	43
ACTIVIDAD 5.	44
INDICADOR DE ACTIVIDAD 5.	44
INDICADOR DE ACTIVIDAD 5.1.	45
ACTIVIDAD 6.	45
INDICADOR DE LA ACTIVIDAD 6.	45
ACTIVIDAD 7.	46
INDICADOR DE LA ACTIVIDAD 7.	46
ACTIVIDAD 8.	46
INDICADOR DE LA ACTIVIDAD 8.	47
INDICADOR DE LA ACTIVIDAD 8. 1.	47
3.2.3. GESTIÓN FINANCIERA	47
ACTIVIDAD 1.	47
INDICADOR DE LA ACTIVIDAD 1.	47
ACTIVIDAD 2.	48
INDICADOR DE ACTIVIDAD 2.	48

3.2.4. GESTIÓN OPERATIVA, ABASTECIMIENTO Y LOGÍSTICA	48
ACTIVIDAD 1.	48
INDICADOR DE ACTIVIDAD 1.	48
3.2.5. GESTIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES	49
ACTIVIDAD 1.	49
INDICADOR DE ACTIVIDAD 1.	49
ACTIVIDAD 2.	49
INDICADOR DE ACTIVIDAD 2.	50
3.2.6. GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE CLÍNICA Y/O HOSPITALIZACIÓN	50
ACTIVIDAD 1.	50
INDICADOR DE LA ACTIVIDAD 1.	50
CAPITULO IV	51
EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL	51
4.1. LIMITACIONES Y/O RESTRICCIONES EN LA GESTIÓN GERENCIAL	51
4.2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	51
4.2.1. CONCLUSIONES	51
4.2.2. RECOMENDACIONES	52
GLOSARIO	53
BIBLIOGRAFÍA	54
ANEXOS	58

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objeto de estudio, la administración de los recursos humanos del Hospital básico del IESS de Chone, mismo que cuenta con una unidad responsable de ejercer las funciones de: coordinar la elaboración de insumos necesarios para la planificación de talento humano; coordinar la ejecución de los programas de capacitación y formación de personal; coordinar la ejecución de los procesos de selección de personal; y gestionar la ejecución del proceso de evaluación de desempeño. No obstante, no se evidencian las demás actividades que abarca una gestión por competencias, ni un plan que lo respalde, razón por la cual, el objetivo de la presente propuesta es diseñar un plan de gestión del talento humano por competencias para el Hospital básico del IESS del cantón Chone, de forma que se logre mejores niveles de desempeño laboral y por ende, de satisfacción del usuario. Con base en lo anteriormente mencionado, resultó necesaria la revisión teórica de los elementos que abarca este tipo de gestión, así como el análisis de la gestión de personal que actualmente se realiza en dicha institución, para su posterior propuesta de actividades de mejora. Para dicho cometido se empleó una metodología cualitativa, descriptiva, analítica e inductiva, con el uso de herramientas como Grupo Focal, Análisis PEST, Cinco Fuerzas de Porter, la matriz FODA y DAFO. Las actividades propuestas como alternativas de solución fueron desarrolladas a partir del análisis del entorno externo interno de la institución de salud, con la finalidad de que se potencien las fortalezas, se aprovechen las oportunidades, se superen las debilidades y se mitiguen las amenazas. Esto dio como resultado la elaboración de varios lineamientos estratégicos, cada uno de ellos con sus respectivos indicadores de evaluación, cuya proyección fue realizada por cinco años. Las principales actividades se direccionan a desarrollar y aplicar las herramientas de una gestión por competencias, así como a efectuar capacitaciones y evaluaciones de desempeño, solicitar asignación de presupuestos, mejorar la comunicación interna y valorar la satisfacción del usuario. Se establece como sugerencia al encargado responsable que se capacite sobre la gestión por competencias y que analice y realice los ajustes pertinentes a la presente propuesta, de modo que pueda lograr mejores resultados en su gestión.

ABSTRACT

The present work has as object of study, the administration of the human resources of the Basic Hospital of the IESS of Chone, which has a unit responsible for exercising the functions of: coordinating the elaboration of necessary inputs for the planning of human talent; coordinate the execution of personnel training and education programs; coordinate the execution of personnel selection processes; and manage the execution of the performance evaluation process. However, the other activities that encompass management by competencies are not evidenced, nor a plan that supports it, which is why the objective of this proposal is to design a management plan of human talent by competencies for the basic hospital of the IESS of the Chone canton, in order to achieve better levels of work performance and, therefore, of user satisfaction. Based on the aforementioned, a theoretical review of the elements covered by this type of management was necessary, as well as the analysis of the personnel management that is currently carried out in said institution, for its subsequent proposal of improvement strategies. For this fact, a qualitative, descriptive, analytical and inductive methodology was used, with the use of tools such as Focus Group, PEST Analysis, Porter's Five Forces, the SWOT and SWOT matrix. The proposals as solution alternatives were developed from the analysis of the internal external environment of the health institution, in order to enhance strengths, take advantage of opportunities, overcome weaknesses and mitigate threats. This resulted in the elaboration of several strategic guidelines, each one of them with their respective evaluation indicators, whose projection was carried out for five years. The main strategies are aimed at developing and applying competency management tools, as well as implementing training and performance evaluations, requesting budgets, improving internal communication and assessing user satisfaction. It is established how to suggest to the person in charge that he be trained on management by competencies and that he analyze and make the pertinent adjustments to this proposal, so that he can achieve better results in his management.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación desarrolla un Plan de Gestión Gerencial en el área de recursos humanos bajo el enfoque de competencias laborales, como una propuesta que abarca actividades de mejora efectiva. El estudio presenta cuatro apartados que permiten darle sustento argumentativo sobre la problemática y la estructura administrativa del Hospital del IESS de Chone, así como la fundamentación de la metodología aplicable, el análisis del ambiente interno y externo de la institución, y la definición de actividades con sus respectivos indicadores de evaluación.

En el primer capítulo titulado Revisión del estado del arte y planteamiento del problema, se efectuó un análisis ambiental situacional para describir la estructura administrativa, financiera y operativa del Hospital básico del IESS de Chone, así como la oferta y demanda de servicios; además, se describió el planteamiento del problema y su justificación, el objetivo general y específicos, las oportunidades de mejora y la evaluación de alternativas, como sustento a la propuesta del plan de gestión.

Posteriormente en el segundo capítulo titulado Justificación y aplicación de la metodología cualitativa para la realización del plan de prestación de servicios, se describieron cada una de las herramientas que permitieron el diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud, como lo son: el grupo focal, el análisis PEST, Cinco Fuerzas de Porter, análisis FODA Y DAFO.

El tercer capítulo presenta la Propuesta de solución planteada para el Hospital básico de Chone, con el desarrollo del planeamiento estratégico y la elaboración del Plan de Gestión Gerencial, mismo en el que se formuló una serie de actividades e indicadores de cumplimiento con relación a la Gestión Gerencial de la Dirección, Gestión Administrativa y de Recursos Humanos, Gestión Financiera, Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística, Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones, y Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización.

Finalmente, el capítulo cuarto detalla las limitaciones y/o restricciones en la Gestión Gerencial, y puntualiza las conclusiones y recomendaciones resultantes del trabajo realizado.

CAPÍTULO I

REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

1.1.1. INTRODUCCIÓN

La Gestión Hospitalaria incluye una serie de procesos a fines al propósito de la casa de salud, que incluye el manejo de los recursos humanos, materiales, tecnológicos, ambientales y económicos de forma eficaz y eficiente, para generar satisfacción interna y externa. De acuerdo con lo estipulado con Medina y Celina (2017), particularmente en los hospitales públicos, las tendencias de la administración priorizan el desarrollo del recurso humano, en busca de formar un equipo de trabajo capaz, saludable y motivado con sus funciones. Este contexto es admitido por Serrano y Tejedor (2016), al mencionar que el mayor activo que poseen todas las unidades hospitalarias, lo conforman sus recursos humanos, ya que son quienes aportan valor al sistema, motivo por el cual una correcta gestión es fundamental para su funcionamiento.

La gestión del capital humano es un proceso en el que se desarrollan políticas y se crea la estructura organizacional (Ramírez, Espíndola, Ruiz y Hugueth, 2019). En el caso propio de las instituciones hospitalarias, como el del IESS de Chone (objeto de estudio de esta investigación), este tipo de actividad organizacional debe ser analizada desde sus conceptos generales para luego ser adaptada a las características propias de los servicios de salud (Ruff, Pérez, Ruiz, Benites y Coral, 2018); además, debe de incluir evaluaciones y mediciones periódicas y continuas sobre el rendimiento de cada funcionario, para que a través de indicadores se determine si estos están alineados con las expectativas del puesto, y si requieren de procesos de formación y entrenamiento para superar su desempeño (Pitre, Brito y Hernández, 2020).

La correcta gestión en la administración de los recursos humanos es fundamental para lograr un ambiente laboral armonioso, que fomente la buena actitud y la permanencia laboral (Armijos, Bermúdez y Mora (2019), además, las repercusiones de una excelente gestión de los recursos humanos, son directas en el desempeño de los profesionales de salud (Yauri, 2020).

Si bien es cierto, toda organización busca que su equipo de trabajo tenga un óptimo desempeño, y las instituciones de salud, como el hospital del IESS de Chone, no son la excepción, especialmente porque está en juego el bienestar y la salud de los usuarios. En este sentido, Mendieta et al. (2020) exponen que subir de nivel al rendimiento del capital humano es una meta que las organizaciones deben de tener para mantenerse siendo competitivas y mejorar los resultados de calidad de lo que se ofrece, ante lo cual, la gestión por competencias resulta un enfoque moderno con resultados efectivos, ya que permite identificar las capacidades del talento humano necesarias para cubrir cada puesto de trabajo.

La gestión por competencias laborales es entendida como un “conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en post de los objetivos organizacionales o empresariales” (Alles, 2016, p.18.). En la actualidad este enfoque de gestión se ha convertido en un modelo a seguir por múltiples organizaciones que buscan mejorar el desempeño de su personal, siendo así, el caso de los centros sanitarios, por lo que según, Cabo (2014), estas instituciones deben de estar en constante actualización y adaptación de los elementos que abarca el modelo, y las necesidades de la institución, debiendo ejecutar pertinentemente los planes de desarrollo y formación.

La gestión por competencias incluye dentro de sus características principales el análisis de los puestos de trabajo, la definición de competencias tanto específicas como genéricas, entre otros elementos que forman parte del proceso de la gestión del talento humano. Lora et al. (2020) mencionan que para implementar un sistema de gestión con el enfoque de competencias se requiere: definir competencias y los niveles de competencias; efectuar análisis y

descripción de puestos de trabajo; evaluar las competencias en el personal; implementar el sistema.

En cuanto al análisis de los puestos de trabajo, esta tarea es descriptiva, puntualizando lo que la persona hace y lo que los clientes demandan; por su parte, las competencias tienen un enfoque predictivo ante los cambios, incluyen la misión, visión, valores y estrategias, se centran en la persona como tal, y están relacionadas con su contexto (Larumbe, (2014).

De acuerdo con Armijos et al. (2019) el radio de acción de la gestión del talento humano, bajo el enfoque de competencia abarca los siguientes aspectos: (1) reclutamiento y selección; (2) compensación; (3) beneficios sociales; (3) higiene y seguridad en el trabajo; (4) desarrollo empresarial; (5) formación y desarrollo del personal; (6) relaciones laborales; (7) base de datos; (8) sistemas de información; y (9) auditoría.

Estos elementos son aquellos que la empresa prima gestionar en todo momento, con la finalidad de otorgarles bienestar a los empleados, potenciar sus capacidades, incrementar el nivel de desempeño laboral y la productividad de la empresa. En el caso de las instituciones de salud, esto se traduce en un personal médico, administrativo y operativo mayormente satisfecho y capacitado, y por ende, mucho más productivo en cuanto brindar un servicio de calidad se refiere.

1.1.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN GERENCIAL

1.1.2.1. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y OPERATIVA

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en su Plan Médico Funcional Hospital Básico Chone, establece la siguiente misión y visión:

Misión: Brindar una atención de calidad y seguridad del paciente, ofreciendo servicios de excelencia, eficacia, eficiencia, equitativa y accesible a todos los que demanden atención, elevando la satisfacción del cliente y cumpliendo con el Modelo de Atención de Salud del Ecuador.

Visión: Ser una organización modelo en el cuidado y restablecimiento de la salud, mantenimiento estándares de excelencia en la calidad de atención; satisfaciendo las necesidades y expectativas de la población, utilizando equipamiento y tecnología de punta con talento humano especializado (IESS, 2019).

En el anexo 1 se muestra el organigrama estructural de la institución, conforme el IESS (2019). Por su parte, el organigrama funcional de las áreas administrativas, de talento humano y financiero se desarrolla de la siguiente manera:

Tabla 1. Organigrama funcional de las áreas administrativas, de talento humano y financiero del hospital del IESS de Chone

Dirección administrativa	Unidad de Talento Humano	Unidad Financiera
Dirigir la implementación de políticas, estrategias, protocolos, normas y procedimientos generales vigentes para el establecimiento de salud, a su cargo.	Coordinar la elaboración de insumos necesarios para la planificación de talento humano.	Programar, ejecutar y evaluar el presupuesto asignado.
Controlar la implementación de planes, programas y proyectos que se generen en la unidad médica.	Coordinar la ejecución de los programas de capacitación y formación personal.	Coordinar el desarrollo y ejecución de las transacciones financieras operacionales, de la proforma presupuestaria.
Planificar (plan estratégico y operativo anual), organizar, controlar y gestionar las actividades de la unidad médica	Coordinar la ejecución de los procesos	Coordinar y gestionar con la unidad correspondiente los procedimientos

que permitan cumplir con los objetivos y metas trazadas.

selección personal

de precontractuales dentro de los niveles y montos autorizados.

Dirigir la ejecución del presupuesto anual de la unidad médica y utilizar de manera eficiente los recursos de la unidad médica y tomar las medidas necesarias de recortes o incremento de los mismos para lograrlo, dentro del ámbito que la ley le permite.

Gestión ejecución proceso evaluación desempeño

la Dar cumplimiento a las obligaciones a las obligaciones tributarias de conformidad con las disposiciones de nivel central.

Adoptar las medidas necesarias para dar continuidad al funcionamiento de la unidad médica especialmente en casos de crisis, emergencias o similares circunstancias.

Gestionar antes los organismos competentes la acreditación y licenciamiento al funcionamiento de la unidad medica

Ejercer las demás funciones que le confieren las normas establecidas en el marco legal vigente y las que le fueren delegadas por autoridad competente

Fuente: Elaboración propia a partir de lo expuesto por el IESS (2019).

El Hospital básico del IESS de Chone cuenta con un recurso humano de 327 personas, distribuidos en las funciones médicas (260), administrativas (31) y de servicios generales (36).

Las 327 personas que ejercen las distintas funciones en la institución se distribuyen de la siguiente forma:

Tabla 2. Distribución del personal del IESS de Chone

Personal	Cantidad
Personal de C.S.O	96
Personal N.J.S	3
Médicos Generales	30
Médicos residentes	11
Médicos especialistas	21
Enfermeros	60
Auxiliares de enfermería	60
Internos rotativos	5
Extranjeros	8
Embarazadas	3
En estado de maternidad	2
En estado de lactancia	5
Con capacidades especiales	13
En estado de salud catastrófico	7
Personal sustitutivo	1
Total de personal médico	

Fuente: IESS (enero del 2022)

1.1.2.2. OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS

1.1.2.2.1. ANÁLISIS GEOESPACIAL Y GEOPÓLITICO

El Hospital Básico del IESS Chone se encuentra ubicado en la calle Junín y Boyacá; barrio San Felipe del cantón Chone, provincia de Manabí, Ecuador. Su ubicación geográfica se muestra en la siguiente figura:

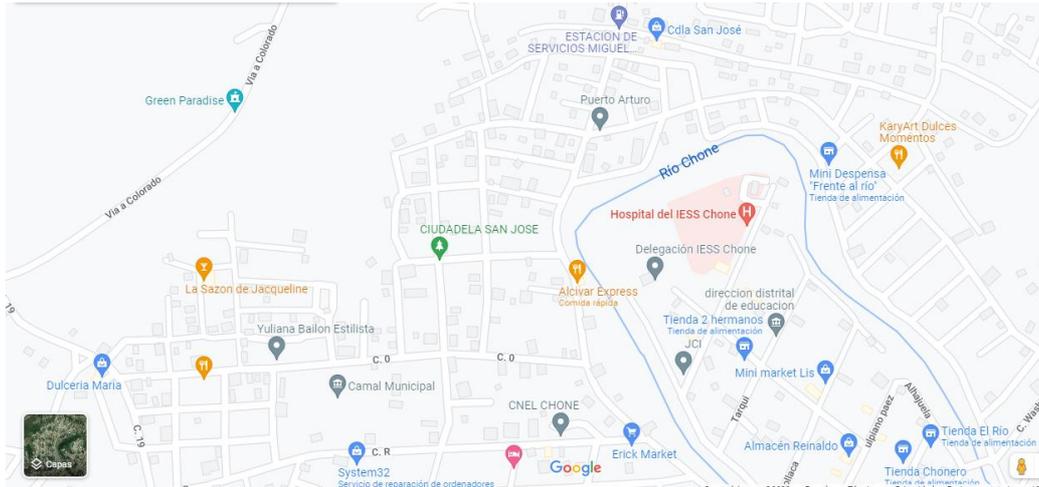


Figura 1. Ubicación geográfica del Hospital básico del IESS de Chone

Fuente: Google Maps (2022)

El cantón Chone cuenta con una población de 126.491 (63.283 hombres, y 63.208 mujeres), un porcentaje de analfabetismo del 11,0% y una edad promedio de 28 años, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010).

La proyección realizada para el año 2020 fue direccionada hacia un decrecimiento poblacional en grupos de edades de 1 a 14 años; y de aumento en grupos de 44 hasta 79 años [Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Chone, (PDOT de Chone, 2020)].

A continuación, se muestran los siguientes parámetros:

- Educación básica: 90.4% de la población
- Educación bachillera: 50.1% de la población
- Educación superior: 19.9% de la población
- Servicio de energía eléctrica: 87.2% de la población
- Servicio de alcantarillado: 24.8%
- Servicio de agua: 28.5%
- Servicio de recolección de basura: 52.3%
- Pobreza por Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI): 80.99%
- Tasa de fecundidad: 2.4%
- Tasa de mortalidad por 100000 habitantes: 442,76 (PDOT de Chone, 2020).

El perfil epidemiológico de la población del cantón Chone es el siguiente: enfermedades más comunes son el 43% síntomas, signos y hallazgos anormales clínico y de laboratorios no clasificados, con un 9% las enfermedades cerebrovasculares, con un 8 % las enfermedades hipertensivas (PDOT de Chone, 2020).

Seguidamente se muestran las principales causas de morbilidad y mortalidad de la población del cantón Chone:

Tabla 4. Causas de morbilidad y mortalidad de la población del cantón Chone

Morbilidad	Mortalidad
IRA	Accidente cerebro vascular
EDA	Neumonía
Taquipnea transitoria	Shock séptico
Diabetes mellitus	Insuficiencia respiratoria
Infecciones a las vías urinarias	Infarto al miocardio
Dengue sin y con signos de alarma	Shock cardiológico
Hipertensión arterial	Edema agudo de pulmón
Síndrome febril	Envenenamiento paraquat
Accidente cerebro vascular	Insuficiencia renal crónica
Hiperbilirrubinemia	Insuficiencia cardíaca congestiva
Hemorragia digestiva alta	Enfermedad hembranaHialin
Hepatitis A	Bronconeumonía
Macrosomía	Encefalopatía
Insuficiencia cardíaca congestiva	Infarto cerebral
Anemia	Trauma cráneo encefálico
Epilepsia	Enfermedad pulmonar
Litiasis renal	Bloqueo auricular ventricular
Asfixia neonatal	Convulsiones neonatales
Fibrilación auricular	Íleo paralítico
Cirrosis hepática	Intoxicación plaguicida

Fuente: Hospital General de Chone (2014, como se citó en el PDOT de Chone, 2020)

Particularmente, en el Hospital del IESS de Chone, las primeras causas de atención por morbilidad se concentran en la Diabetes Mellitus E Hipertensión Arterial, y referente a la mortalidad, el Infarto al Miocardio y Accidente Cerebro Vascular, se encuentran dentro de los principales causantes de deceso en la población atendida. No obstante, en los dos últimos años, el mayor porcentaje de la tasa de morbilidad y mortalidad fueron, a causa de la pandemia del COVID 19, infecciones respiratorias y demás consecuentes del virus.

1.1.2.2. OFERTA DE SERVICIOS

Los servicios ofrecidos son: medicina general, pediatría, medicina interna, ginecología, cirugía general, medicina familiar, endocrinología, cardiología, gastroenterología, oftalmología, urología, odontología, nefrología, traumatología, anestesiología además se contó con los servicios de apoyo como laboratorio clínico, imagenología, nutrición y dietética, rehabilitación física, visitas domiciliarias, curaciones y farmacia (IESS, 2020). En la actualidad el hospital posee 39 camas para la hospitalización de los pacientes en los distintos servicios a disposición de la demanda externa.

1.1.2.3. POBLACIÓN ATENDIDA

De acuerdo con el Informe de Rendición de Cuentas del IESS de Chone (2020), la institución tiene una población de influencia de 360000 habitantes, ya que la atención médica que ofrecen no solo es para pacientes de las 9 parroquias del cantón, si no que abarcan a toda la zona norte de Manabí (Chone, Tosagua, El Carmen, Pedernales, Flavio Alfaro, Bolívar, Sucre y San Vicente), debido a la cercanía del Hospital a estas zonas.

En el año 2020 se brindó asistencia médica a 105.169 pacientes (masculino 48.909; y femenino 56.260), que cubre la atención de seguro general, seguro campesino, jubilados, montepío, hijos menores de dieciocho años, conyugues, seguro voluntario, además se brinda la atención a pacientes de la red pública

integral Ministerio de Salud Pública Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional e Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (IESS, 2020).

Además, en el Plan Médico del IESS de Chone (2019) se menciona que el hospital cubre a más 40000 Historias Clínicas abiertas, incluidos los dispensarios del Seguro Social Campesino, de los cantones antes descritos.

1.1.2.2.4. DEMANDA DE SERVICIOS INSATISFECHA

Referente a la demanda que tiene el hospital del IESS de Chone, esta ha crecido considerablemente producto del Covid 19, lamentablemente existen limitaciones referentes al tamaño de la infraestructura del hospital, generando demanda insatisfecha, sin embargo, esta se trata de atender en áreas de emergencia, y derivándose a otras unidades médicas de mayor complejidad, ya sea en la provincia o fuera de ella (IESS, 2020). Cabe destacar que no se realiza el cálculo de la demanda insatisfecha del año 2021, porque aún no se encuentra publicada la rendición de cuentas de aquel año, motivo por el cual, se realiza la del año 2020, para tener datos de referencia, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3. Cálculo de la demanda insatisfecha

Descripción	Cantidad
Población de influencia del IESS de Chone	360.000
Población atendida en el año 2020	105.169
Demanda insatisfecha	254.831

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del IESS (2021)

Dentro del radio territorial de la zona que atiende el Hospital del IESS de Chone, se encuentran 50 dispensarios del Seguro Social Campesino en la zona de influencia. Además, se encuentran instituciones del Ministerio de Salud Pública (1 Hospital Básico; 3 Centros de Salud tipo B; 1 Centro de Salud tipo C) (IESS, 2020).

1.1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día las instituciones de salud a nivel general presentan deficiencias relacionadas con la atención al paciente, la disponibilidad de médicos especialistas y de medicamentos (Sotomayor, 2021), razón por la cual, la actividad administrativa tiene la función de contribuir a satisfacer las crecientes necesidades sociales con altos niveles de calidad y satisfacción en los servicios que se brindan (Ruff et al., 2018). Conforme lo manifiestan Parra y Bell (2019), en los hospitales de segundo nivel de Ecuador se evidencian fallas de gestión que generan una atención médica deficiente, alejada de los derechos del usuario, dichas fallas que se deben a problemas estructurales y de recursos que limitan el mejoramiento de la gestión del talento humano.

En el caso particular del hospital del IESS de Chone, su estructura administrativa abarca la unidad de talento humano, mismo que tiene dentro de sus funciones la planificación de gestión, coordinación y ejecución de programas de selección y formación del personal, así como de los procesos de evaluación del desempeño (IESS, 2019). No obstante, a partir de un análisis realizado con el personal administrativo, financiero y operativo de la entidad se determina que los problemas existentes en la institución se relacionan directamente con la ineficiente gestión del talento humano, hecho que acarrea consecuencias como la insatisfacción del personal y la del usuario externo, desde el inicio de su funcionamiento, aunque se ha intensificado en los últimos años. Dentro de las causas principales de este problema se considera la inexistencia de un plan de recursos humanos, además del bajo nivel de capacitación y formación que tienen los responsables encargados de esta área sobre estrategias de gestión del personal bajo un enfoque de competencias, generando un efecto negativo en la imagen que proyecta la institución.

1.1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El principal justificativo del problema planteado radica en la importancia del recurso humano en el sector de la salud, de esta manera lo sustenta Pitre et al. (2020) al establecer que todo esfuerzo e inversión que se realice para mejorar este ámbito es de gran beneficio en cuanto el cumplimiento de objetivos, la

mejora de la cultura laboral, y el incremento de los índices de innovación y de productividad. Por su parte, Ruff et al. (2018) agrega que la característica de los hospitales hace ineludible contar con recursos humanos capaces de brindar servicios de calidad, con cualidades de rápida adaptación a cambios tecnológicos y culturales, predispuestos a la actualización continua de conocimientos; todo esto para garantizar la eficacia, eficiencia y productividad del hospital a través de indicadores económicos, financieros y sociales.

Como se mencionó en el apartado anterior, el hospital del IESS de Chone requiere de mejoras de gestión de los recursos humanos para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios, así como para incrementar la capacidad resolutoria de la institución, para lo cual resulta importante la implementación de mecanismos de la administración moderna que contribuyan a cerrar las brechas de calidad y accesibilidad en la atención, según las recomendaciones de Parra y Bell (2019). La gestión de los recursos humanos por competencias, como parte importante de la gestión hospitalaria del IESS de Chone, requiere de ajustes en los procedimientos internos relacionados con el personal, tanto administrativos, médicos y de servicios generales, estableciendo una mejor asignación de puestos conforme la relación entre las competencias requeridas con las competencias ofrecidas por el talento humano.

1.1.5. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL PLAN PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

1.1.5.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de gestión del talento humano por competencias para el Hospital Básico del IESS del cantón Chone.

1.1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Revisar teóricamente los elementos de gestión de talento humano por competencias
- Analizar la gestión actual del talento humano del hospital del IESS
- Proponer actividades de mejora

1.1.6. OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Las oportunidades de mejora que se generan a partir del diseño de un plan de gestión del talento humano por competencias para el hospital del IESS del cantón Chone son las siguientes:

- Incrementar el nivel de desempeño laboral en todas las áreas de trabajo del hospital del IESS.
- Mejorar la atención médica y por ende, mejorar la satisfacción del usuario.
- Mejorar la asignación de recursos económicos.
- Contar con personal capacitado para el desarrollo de sus funciones.
- Estar preparados para los cambios.

1.1.7. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS ESTUDIADAS

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS ESCUELA DE NEGOCIOS MAestrÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD “Plan de gestión del talento humano en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS del cantón Chone” MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS					
Problema	Causa	Efecto	Desafío	Alternativa de solución	Unidad de gestión responsable
INADECUADA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Desconocimiento sobre la gestión por competencias	Poco compromiso laboral con los objetivos de la institución	Mejorar la gestión del talento humano del hospital del IESS de Chone	Gestionar capacitaciones para los directivos responsables en cuanto la gestión del talento humano por competencias, para que la apliquen y sociabilicen con el equipo de trabajo	Dirección administrativa
		Ineficiente planificación organizativa			
	Carencia de un manual de gestión de recursos humanos	Niveles altos de rotación		Elaborar un manual de gestión de talento humano por competencias con el desarrollo de un diccionario de competencias laborales	Unidad de talento humana
	Plan de capacitación y formación débil	Bajo desempeño del personal		Elaborar un plan de capacitación y formación según las necesidades del personal	
	Distribución de puestos errada	Insatisfacción laboral		Evaluar el desempeño del personal bajo un enfoque de competencias	
	Comunicación deficiente	Desmotivación del personal		Elaborar un plan de distribución de puestos de trabajo según las competencias del personal con el uso de herramientas como la matriz Dacum y las Fichas de descripción de puestos de trabajo	Unidad financiera
Notas: Las alternativas de solución corresponden a los elementos intrínsecos de un plan de gestión de recursos humanos por competencias Fuente: INEC (2019) Elaboración: José Hidalgo Moreira Fecha: Miércoles 09 de febrero del 2022					

JUSTIFICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

- **Gestionar capacitaciones para todo el equipo de trabajo de la institución en cuanto la gestión del talento humano por competencias:** Con el afán de mejorar la gestión del talento humano del hospital del IESS de Chone, se considera necesaria la gestión de capacitaciones para todo el equipo de trabajo de la institución, referente a la importancia y aplicación de la gestión de recursos humanos bajo el enfoque de competencia, de modo que se supere el desconocimiento que actualmente se define como una causa de la problemática central, y que a su vez genera que exista un bajo compromiso del equipo de trabajo con los objetivos de la institución.
- **Evaluar el desempeño del personal bajo un enfoque de competencias:** La evaluación del desempeño del personal es uno de los componentes de la gestión del talento humano por competencias, razón por la cual se considera necesario de ejecutar en el hospital del IESS de Chone, como una alternativa de solución factible para determinar las razones del bajo desempeño del equipo de trabajo y poder tomar decisiones de mejora.
- **Elaborar un manual de gestión de talento humano por competencias con el desarrollo de un diccionario de competencias laborales:** La elaboración de un manual de gestión del talento humano por competencias es de necesario para contar con una guía de trabajo que incluya, mediante la elaboración de un diccionario de competencias, cada una de las competencias específicas y genéricas que debe poseer cada empleado para cumplir a cabalidad con su puesto de trabajo.
- **Elaborar un plan de capacitación y formación según las necesidades del personal:** Debido a que el plan de capacitación y formación que tiene la institución actualmente es débil, se genera un bajo desempeño en el equipo de trabajo, razón por la cual, la elaboración de un plan de capacitación y formación del empleado es de gran utilidad, puesto que parte de las necesidades de conocimiento que presente el empleado, de modo que se pueda aumentar su rendimiento y brindar un servicio de calidad a los usuarios.

- **Elaborar un plan de distribución de puestos de trabajo según las competencias del personal con el uso de herramientas como la matriz Dacum y las fichas de Descripción de Puestos de Trabajo (DPT):** A partir del conversatorio que se mantuvo con los responsables de las unidades de gestión del hospital del IESS de Chone, se determina que actualmente existe una errada distribución de puestos de trabajo, por lo que existen insatisfacción en el equipo de colaboradores, ante esto, resulta factible la elaboración de un plan de distribución de puestos de trabajo según las competencias del personal, con la ayuda de herramientas importantes de este tipo de gestión, como lo son la matriz Dacum que permite definir correctamente las funciones y tareas de cada puesto, y las fichas de DPT que detallan la misión del puesto, la experiencia requerida, la formación, las funciones y tareas (extraídas de la matriz Dacum), las competencias organizacionales y genéricas (extraídas del diccionario de competencias)
- **Desarrollar un plan de comunicación que rompa barreras entre los diferentes niveles de la institución:** Según el consenso que se obtuvo en el conversatorio que se realizó con los responsables de las unidades de gestión, personal médico y operativo, se estableció la necesidad de desarrollar un plan de comunicación interna que permita superar las barreras existentes entre los distintos niveles jerárquicos del hospital del IESS de Chone, lo que genera desmotivación laboral. Cabe destacar que la comunicación interna es uno de los principales elementos en una correcta gestión del talento humano.

CAPÍTULO II

JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGIA CUALITATIVA PARA LA REALIZACION DEL PLAN DE PRESTACION DE SERVICIOS

El presente trabajo titulado “Plan de gestión del talento humano en el hospital del IESS del cantón Chone” se llevó a cabo con la aplicación de metodología cualitativa, misma que según Hernández, Fernández y Baptista (2014) es de suma importancia puesto que “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p.4.). Se precisó de este tipo de investigación porque se trata de una propuesta que parte de un diagnóstico a través de herramientas de recolección de información, para la mejora de la problemática encontrada.

La investigación cualitativa hace necesario el uso de los métodos descriptivos, analíticos y deductivos, ya que permiten detallar, interpretar y analizar cada uno de los aspectos identificados en el diagnóstico de la situación actual de la gestión del talento humano en el Hospital IESS de Chone, así como la descripción de los elementos que incluye el plan propuesto.

Dentro de las herramientas utilizadas para el respectivo diagnostico se encuentran las siguientes:

- **Observación directa:** esta técnica base de la investigación cualitativa se precisó en la realización del diagnóstico inicial en el que se determinó la problemática a solucionar en el campo de la gestión del talento humano del Hospital del IESS de Chone.
- **Grupo Focal:** se empleó a modo de conversatorio con el personal administrativo, financiero y operativo del Hospital del IESS de Chone para poder recolectar información que contribuya a conocer cuáles son las causas y los efectos del problema identificado como “ineficiente gestión del talento humano”.

2.1. DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD

2.1.1. GESTIÓN GERENCIAL DE LA DIRECCIÓN

A partir del conversatorio realizado con el encargado de realizar la Gestión gerencial de la dirección, se logró conocer desde su perspectiva, que el problema que mayormente incide en la productividad del hospital básico de Chone, así como en la satisfacción de los pacientes, radica en una ineficiente gestión del talento humano, lo cual se debe principalmente a carencia de un plan de recursos humanos que permita establecer los lineamientos de mejora para ser ejecutado tanto por los directivos responsables como por todo el personal, desde sus distintas funciones.

El encargado manifestó en un diálogo espontáneo que considera necesario la aplicación de actividades efectivas para una mejor administración del personal, de modo que no solo se logre la obtención de documentos, manuales y directrices, sino que esto se evidencie en la satisfacción laboral, mejores niveles de productividad, satisfacción del usuario, eficiencia y eficacia en las funciones, entre otras consecuencias favorables.

Además de estar de acuerdo con la propuesta de un plan de gestión, expresó su disposición para contribuir en todo tipo de gestión que amerite su participación, para que de manera conjunta se logren mejores resultados, y se proyecte una imagen satisfactoria de la institución.

2.1.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS

Como resultado de la participación del responsable encargado de la gestión de recursos humanos en el grupo focal, se obtuvo como resultado su criterio acerca de la problemática tratada, misma que fue expresada desde su percepción como una deficiencia que se arrastra desde hace mucho tiempo, aproximadamente desde que el hospital inicio su funcionamiento en la ciudad.

De acuerdo con el responsable de esta unidad, una de las causas de este problema radica en el tamaño de la institución, ya que, al ser un Hospital básico con constantes cambios de administración, no cuenta con un plan de gestión del talento humano que incluya las actividades de la administración moderna, en las que se considere las competencias de cada puesto de trabajo y de cada trabajador para efectuar la respectiva asignación de cargos. Esto no solo influye en que las funciones no se realicen de forma efectiva y eficaz, generando insatisfacción en el usuario, sino que también es causante de la insatisfacción y desmotivación del personal.

En la unidad de talento humano, el responsable puntualiza que no existe definido un plan de carrera para que los empleados conozcan como ascender, así como incentivos económicos adicionales por su esfuerzo, además, el plan de comunicación interna es deficiente. Por lo anterior mencionado, concuerda con el resto de encargados de las distintas áreas de gestión del hospital, en que la propuesta de un plan de gestión de recursos humanos por competencias, efectivamente permite solucionar la problemática detectada.

2.1.3. GESTIÓN FINANCIERA

En la gestión financiera, el responsable manifestó espontáneamente que una de las debilidades del hospital básico del IESS de Chone, es el presupuesto económico, exponiendo que existen otras falencias que aquejan mucho a la sociedad afiliada, como la limitada infraestructura, el agendamiento de citas para fechas lejanas, entre otras. Sin embargo, en el caso particular de la gestión del talento humano, efectivamente considera que existen muchas falencias administrativas que deben de ser corregidas a prontitud, siendo consciente de la importancia del talento humano en toda institución, principalmente en las de atención médica, en las que el hospital básico del IESS de Chone, no es la excepción.

Referente a la asignación de recursos económicos, para implementación de un plan de gestión de recursos humanos por competencias, el responsable del área

financiera expresó que efectivamente es viable, siempre y cuando este bien fundamentado y cuente con el respaldo documental que se requiere.

2.1.4. GESTIÓN OPERATIVA, ABASTECIMIENTO Y LOGÍSTICA

En este tipo de gestión, contribuyó en la realización del grupo focal el responsable de servicios generales, mismo que manifestó ser consciente de que existen debilidades en la gestión del personal, ya que no han sido participes de un plan de capacitación, formación, incentivos, asensos, entre otros aspectos que, desde su perspectiva, son fundamentales para su motivación y crecimiento laboral. Señala, además, que aunque su rendimiento es evaluado constantemente, su nivel de satisfacción, comodidad con el puesto, necesidades y conformidad con el ambiente laboral no son tomados en cuenta en una evaluación, lo que considera necesario de incluirse en una propuesta como la que plantea la presente investigación.

2.1.5. GESTIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES

En el área de TIC'S, la estructura organizacional del hospital básico de Chone establece que existe un responsable, mismo que participó en el grupo focal realizado, en el que expresó que la institución carece de tecnologías innovadoras que permitan brindar un mejor servicio, lo que también se comprueba con el uso de la observación directa. El responsable manifiesta que esta situación es lamentable, porque la aparatología tanto médica como administrativa y de servicios generales es una necesidad que hoy en día se considera de suma importancia, puesto que contribuye a cumplir con las funciones de forma eficaz y efectiva, además de brindar un mejor servicio de atención al paciente, entregando mejores resultados en sus diagnósticos.

En el caso de la gestión del talento humano, el responsable de esta área manifiesta que es factible la implementación de un sistema de evaluación del personal, tanto de su desempeño como de la satisfacción laboral, así como un sistema de valoración de la satisfacción del usuario, contribuyendo notoriamente a mejorar de forma integral el servicio interno y externo de la institución.

2.1.6. GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE CLÍNICA Y/U HOSPITALIZACIÓN

En este tipo de gestión, se consideró la participación de varios médicos principales, mismos que están de acuerdo en la inconformidad por la deficiente gestión del personal, misma que radica sus debilidades en la carencia de un plan de recursos humanos, asentando sus funciones únicamente en coordinar y evaluar desempeño, mas no en conocer de forma individual las competencias de cada empleado, así como sus necesidades, nivel de satisfacción, requerimiento de herramientas, aparatos e insumos médicos; además, expresa la importancia de mejorar la comunicación interna, sociabilizar los cambios que se acuerden en la toma de decisiones, entre otros aspectos que se son intrínsecos en una adecuada gestión del talento humano.

CAPITULO III

PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

III.1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

3.1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL

Para efectuar el análisis del entorno social, se consideró la elaboración de la herramienta PEST, misma que permite conocer los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyen en la gestión del talento humano en el hospital básico del IESS de Chone. En la siguiente tabla se puede apreciar dicho análisis:

Tabla 5. Análisis PEST

FACTOR	Análisis
Político	Referente a este factor del macro entorno, actualmente la política tanto en el cantón, como en la provincia y a nivel nacional se considera inestable, puesto que existen disconformidades públicas con las autoridades respectivas, debido a que en la mayoría de las ocasiones priman los intereses personales y no el servicio para el cual deben ejercer su puesto. Se considera que este es un factor de gran influencia en la gestión del personal del hospital básico del IESS de Chone, ya que al ser una institución pública, tanto en la asignación de puestos como en otros ámbitos, interfieren los poderes políticos, dejando de lado el respectivo análisis de competencias laborales, perfil profesional, necesidades del puesto, entre otros elementos que son necesarios para la toma de decisiones.
Económico	La economía tanto local como nacional es crítica, los presupuestos cada vez son más bajos, obligando a los

	responsables administrativos del hospital del IESS de Chone a priorizar la asignación de recursos en necesidades primarias, dejando en segundo plano la implementación de un plan de recursos humanos que permita superar las deficiencias encontradas.
Social	El ámbito social se analiza desde la presión que la ciudadanía ejerce en la solicitud de un mejor servicio, apelando al cumplimiento de sus derechos de una atención médica integral, de calidad y con todas las garantías respectivas. Los usuarios del hospital del IESS de Chone han demostrado insatisfacción con el servicio recibido, la indisponibilidad de citas con prontas fechas, la limitada infraestructura, la falta de medicamentos, la ineficiencia del personal, entre otros elementos que definitivamente deben ser mejorados.
Tecnológico	La tecnología es un campo que evoluciona constantemente, y existe una amplia variedad de recursos tecnológicos que el hospital básico del IESS de Chone puede utilizar para mejorar no solo la gestión de su talento humano, si no la atención médica que brinda, la automatización de varias funciones, la valoración del servicio ofrecido, y demás resultados favorables tanto para el usuario interno y externo como para la institución.

Fuente: Elaboración propia con base al análisis del sector externo

3.1.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE SERVICIOS DE SALUD

A continuación, se evidencia el análisis de las cinco fuerzas de Porter, relacionadas con el sector de salud en el Hospital IESS de Chone:

Tabla 5. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

FUERZA	Análisis	Intensidad
--------	----------	------------

Poder de negociación de los usuarios	El cliente siempre es la fuerza más potente, debido a que está en él la decisión de uso del servicio, sin embargo, en el caso de los asegurados del IESS de Chone, estos al estar afiliados, deberían de usar el servicio cuando lo necesiten.	Baja
Poder de negociación de los proveedores	Se considera que los proveedores que en este caso se refiere al poder que ejerce el personal médico, ejerce un poder de negociación elevado, puesto que requiere de un pago elevado por sus servicios, y en el caso de especialistas, su número es limitado. Por otro lado, referente a la negociación de los proveedores de insumos y demás materiales, la ley en Ecuador establece que se debe de hacer por medio de compras públicas.	Alta
Amenaza de nuevos entrantes	Se considera que el sector de atención médica, es un campo con altas barreras de entrada, puesto que necesita una gran cantidad de inversión en recursos de insumos, equipos médicos, infraestructura, talento humano calificado, entre otros elementos que son indispensables para ofrecer un servicio integral de salud.	Alta
Amenaza de productos sustitutos	En este apartado, se considera que uno de los principales productos (servicios) que los pacientes podrían cambiar son los de atención inmediata, aquellos que no pueden esperar el tiempo que tarda el IESS de Chone.	Media
Rivalidad entre competidores	Se considera que no existe una rivalidad alta entre competidores, puesto a que es el único hospital del IESS en la zona norte de Manabí, sin embargo, los asegurados pueden optar por	Baja

	casas de salud privadas debido a los problemas que el IESS de Chone presenta en cuanto a la disponibilidad inmediata de turnos para la debida atención.	
--	---	--

Fuente: Elaboración propia con base al análisis del sector interno y externo

3.1.3. ANÁLISIS FODA

El análisis de los elementos internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) se lo describe en la siguiente tabla:

Tabla 6. Causas de morbilidad y mortalidad de la población del cantón Chone

	FORTALEZA	DEBILIDAD
ANÁLISIS INTERNO	Estructura administrativa, financiera operativa correctamente definida	Infraestructura limitada
	Aplicación del modelo de atención MAIS	Insatisfacción del usuario
	Oferta de servicios médicos integrales	Carencia de un plan de recursos humanos
	Comunicación interna	Alta rotación del talento humano
	Personal comprometido con sus funciones	Escasos incentivos económicos (adicionales al sueldo)
	Autoformación continua del personal	Insuficientes medicamentos e insumos médicos
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDAD	AMENAZA
	Financiamiento público y contribución de otros organismos	Crisis económica
	Avances científicos y tecnológicos	Crecimiento poblacional

	Políticas y leyes nacionales	Presupuesto para la salud en baja
	Compromiso y pertenencia del talento humano directivo, operativo y administrativo	Población demandante con poco interés en alzar la voz y reclamar mejores servicios.
		Aumento de enfermedades
		Cambios climáticos
		Desastres naturales

Fuente: Elaboración propia con base al análisis del sector interno y externo

3.1.4. CADENA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN

- **Proceso gobernante:** gestión del direccionamiento estratégico
- **Procesos agregadores de valor:** gestión de satisfacción del usuario; gestión en la prestación del servicio de salud; gestión en la atención clínica/quirúrgica/diagnóstico.
- **Procesos habilitantes de asesoría:** gestión de planificación y estadística; gestión de asesoría jurídica; gestión de calidad; gestión de riesgos de emergencia y desastres, ambientales y seguridad ocupacional; gestión de auditoría médica.
- **Procesos habilitantes de apoyo:** gestión del talento humano; gestión financiera; gestión administrativa; gestión de tecnología de la información y comunicación.

3.1.5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica que se presenta a continuación ha sido tomada del informe del IESS (2019):

- **Misión:** Brindar una atención de calidad y seguridad del paciente, ofreciendo servicios de excelencia, eficacia, eficiencia, equitativa y accesible a todos los que demanden atención, elevando la satisfacción del cliente y cumpliendo con el Modelo de Atención de Salud del Ecuador.
- **Visión:** Ser una organización modelo en el cuidado y restablecimiento de la salud, mantenimiento estándares de excelencia en la calidad de atención; satisfaciendo las necesidades y expectativas de la población,

utilizando equipamiento y tecnología de punta con talento humano especializado.

- **Valores:**

- **Inclusión:** Reconocemos que los grupos sociales son distintos y valoramos sus diferencias.
- **Servicio:** Asistimos para satisfacer las necesidades y superar las expectativas de los usuarios internos y externos.
- **Compromiso:** Nos comprometemos para que nuestras capacidades cumplan con todo aquello que se nos ha confiado.
- **Respeto:** Entendemos que todas las personas son iguales y merecen el mejor servicio, por lo que nos comprometemos a respetar su dignidad y a atender sus necesidades, teniendo en cuenta sus derechos.
- **Liderazgo:** participamos activamente de forma individual y colectiva, en la búsqueda de soluciones para el mejoramiento de la salud del usuario.
- **Trabajo en Equipo:** Colaboramos de manera sinérgica.
- **Responsabilidad:** Nos dedicamos en brindar una asistencia bajo criterios éticos y el compromiso con la comunidad.
- **Puntualidad:** Somos diligentes en nuestras actividades y tareas y las brindamos de manera oportuna, precisa y concreta.

- **Objetivos Institucionales:**

- Incrementar la calidad, calidez y oportunidad en la prestación de los servicios de salud.
- Alcanzar el nivel de cumplimiento de estándares de acreditación canadiense
- Incrementar la eficiencia operacional del Hospital Básico Chone
- Incrementar las capacidades técnicas y administrativas del Talento Humano.
- Mejorar la comunicación y la información asistencial de calidad al paciente y familiares
- Fomentar la buena comunicación interna y el clima laboral.
- Incrementar el uso eficiente de los recursos financieros.

- **Principios Éticos:**

- La conciencia humanitaria, la competencia y el compromiso profesional.
- La moderna tecnología y las instalaciones al servicio de todos y todas con un alto espíritu de justicia distributiva.
- La gestión responsable en un marco de probidad, confianza y seguridad.
- La vocación de servicio y de lealtad con los principios de la institución.
- El respeto por las personas y sus derechos, y por el medio ambiente y su cuidado.

- **Políticas**

- Focalizar el esfuerzo individual y colectivo en la satisfacción de las necesidades y requisitos de los usuarios con la más alta capacidad de resolución posible, para lo que se deberá asegurar la oportunidad, la accesibilidad y la continuidad de una atención integral e integrada en la red de servicios, con carácter de derecho universal y gratuito.
- Desarrollar la planificación de los acontecimientos y la gestión por objetivos para todas las actividades del hospital: asistencia, docencia e investigación.
- Impulsar la incorporación de nuevas tecnologías y beneficios en relación con la necesidad de la comunidad y el coste efectividad de los mismos.
- Promover la autorresponsabilidad del personal y el compromiso con la calidad científico técnica y la calidez humana.
- Desarrollar las competencias del Talento Humano mediante la capacitación continua y el trabajo en equipo en tres campos: el aptitudinal, el actitudinal y el sentido de servicio.
- Incorporar la participación de la comunidad a la gestión hospitalaria mediante la consulta permanente del grado de satisfacción y la transferencia de la información de las actuaciones, objetivos y metas institucionales alcanzados, en relación con el esfuerzo realizado.

- Promover una cultura organizacional con base en una comunicación eficiente y una gestión controlada y cuantificada.
- Generar relaciones confiables con los proveedores evaluando la calidad de los productos y servicios que se ofrecen al hospital, poniendo especial celo en el cumplimiento estricto de los contratos y la transparencia de las transacciones.
- Enmarcar las actividades asistenciales, docentes y de investigación en sólidos principios éticos de solidaridad, equidad, respeto y humanidad.

III.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

El plan de Gestión Gerencial que se realiza como propuesta corresponde al área de Gestión Administrativa y de Recursos Humanos del Hospital del IESS de la ciudad de Chone.

El diseño de actividades se lo realizó a partir de los elementos identificados en la matriz FODA (ver anexo 2), desarrollando una serie de lineamientos estratégicos cuyos enfoques son: ofensivo (utilizar fortalezas para aprovechar oportunidades); de reorientación (aprovechen las oportunidades superando las debilidades); defensivas (usar fortalezas para evitar amenazas), y de supervivencias (reducir a un mínimo las debilidades y evitar amenazas), de esta forma lo exponen Wheenlen y Hunger (2007, como se citó en Oña y Vega, 2018).

El plan de gestión de recursos humanos por competencias, según Mendieta et al. (2020) “permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente” (p. 3). Por lo tanto la propuesta incluye la realización de una serie de actividades con indicadores de gestión, mismos que según Alles (2008) los

define como “parámetros de medición orientado al nivel directivo, que ayuda a visualizar o expresar la situación actual y pasada...” (p. 38).

Las actividades propuestas se plantean en relación a los diferentes tipos de gestión con los que cuenta el Hospital básico del IESS de Chone:

3.2.1. GESTIÓN GERENCIAL DE LA DIRECCIÓN

ACTIVIDAD 1.

Incorporar dentro del Plan de Desarrollo Institucional, la implementación de la normativa interna de talentos humanos con enfoque por competencias laborales, para mejorar la calidad del personal que labora dentro de la institución, así como para mejorar la calidad del servicio ofrecido.

INDICADOR DE ACTIVIDAD 1.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Meta año 1	Meta año 2	Meta año 3	Meta año 4	Meta año 5
Enfoque de competencias incorporado en la normativa interna	%	$(\text{Incorporación en la normativa planificada})/(\text{incorporación en la normativa lograda}) \times 100$	Evidencia en la normativa	x	x	x	x	x

ACTIVIDAD 2.

Gestionar el incremento de presupuesto del hospital para trabajar en la ampliación de la infraestructura de la institución y la dotación suficiente de medicamentos e insumos médicos. Para lograr la tan anhelada y urgida ampliación del presupuesto, la administración de la entidad debe de gestionar

las solicitudes también por parte de los usuarios, de modo que se logre mayor argumentación y peso en la petición.

INDICADOR DE LA ACTIVIDAD 2.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Meta año 1	Meta año 2	Meta año 3	Meta año 4	Meta año 5
Ampliación de la infraestructura de la institución	%	$(\text{Ampliación de la infraestructura lograda})/(\text{Ampliación de la infraestructura solicitada}) \times 100$	Evidencia de la ampliación		x			

ACTIVIDAD 3.

Realizar reuniones semanales entre directivos y subordinados en los que se sociabilicen reportes de atención médica, metas institucionales y demás novedades y necesidades que se presenten en el hospital. En total se realizan 52 reuniones al año, mismas que se proyectan ejecutarse cada año, hasta el 2026.

INDICADOR DE ACTIVIDAD 3.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Meta año 1	Meta año 2	Meta año 3	Meta año 4	Meta año 5
Reuniones directivos - subordinados	Numero	$(\text{Reuniones directivos - subordinados ejecutadas})/(\text{reuniones directivos - subordinados planificadas}) \times 100$	Listado de asistencia a las reuniones	52	52	52	52	52

3.2.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS

ACTIVIDAD 1.

Elaborar fichas de Descripción de Puestos de Trabajo (DPT), por cada cargo que la institución contemple dentro de sus funciones, con la finalidad de tener claramente definido todos los elementos inherentes al cumplimiento del cargo, tales como: misión y objetivo del puesto, funciones y responsabilidades, conocimientos, habilidades, aptitudes, experiencia, competencias genéricas y específicas. Esto permite reclutar un talento humano totalmente calificado para cumplir satisfactoriamente con las necesidades de la institución. El IESS de Chone cuenta con 360 colaboradores de trabajo, distribuidas en 3 áreas: médica, administrativa y de servicios generales, que a su vez cubren 31 puestos de trabajo según el organigrama estructural de la institución. Para la realización de esta actividad, se deben de realizar en el primer año las 31 fichas, y en los años siguientes se realizará la actualización conforme los cargos existentes y las modificaciones de los cargos.

INDICADOR DE ACTIVIDAD 1.

Nomb re del indica dor	Uni dad de med ida	Formu la del indica dor	Medio de verific ación	Me ta año 1	Meta año 2	Meta año 3	Meta año 4	Meta año 5
Ficha s de descri pción de puest os de trabaj o	Nu mer o	(Fichas de DPT elaboradas)/(Fichas de DPT planificadas) x100	Listad o de cargos de trabajo	31	Actualiz ación	Actualiz ación	Actualiz ación	Actualiz ación

ACTIVIDAD 2.

Elaborar matrices Dacum por cada puesto de trabajo, estas consisten en la descripción detallada de cada función del trabajo, y sus respectivas tareas y/o actividades, de forma que se logre mayor especificación y claridad en el desarrollo del cargo asignado. Tomando como referencia los 31 cargos de trabajo en el IESS de Chone, se deben de realizar la misma cantidad de matrices, mismas que al igual que las fichas de DPT se deben de actualizar en los años siguientes, según el aumento o disminución de los cargos, funciones y/o tareas.

INDICADOR DE ACTIVIDAD 2.

Nom bre del indic ador	Uni dad de med ida	Formula del indicador	Medio de verific ación	Me ta año 1	Meta año 2	Meta año 3	Meta año 4	Meta año 5
Matri ces Dacu m	Nu mer o	(Matrices DACUM elaboradas)/(Matrice s DACUM planificadas) x100	Listad o de cargos de trabajo	31	Actualiz ación	Actualiz ación	Actualiz ación	Actualiz ación

ACTIVIDAD 3.

Desarrollar un diccionario de competencias genéricas y específicas que correspondan a las necesidades de la institución y de los cargos inherentes. Esto permitirá brindar una guía referencial sobre la definición de conductas que los empleados deben aplicar para cumplir satisfactoriamente con su cargo, además, en este diccionario se definen los niveles de cumplimiento de cada competencia. El diccionario debe de ser elaborado en el año 1 y sociabilizado y actualizado periódicamente cada año. Cabe destacar que dicho diccionario funciona como un Manual de gestión del talento humano por competencias y debe de ser sociabilizado con todo el equipo humano de trabajo.

INDICADOR DE ACTIVIDAD 3.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Meta año 1	Meta año 2	Meta año 3	Meta año 4	Meta año 5
Diccionario de competencias	Número	$(\text{Diccionario de competencias elaborado})/(\text{Diccionario de competencias planificado}) \times 100$	Documento del diccionario	1	Actualización	Actualización	Actualización	Actualización

ACTIVIDAD 4.

Desarrollar un plan de formación para los servidores del hospital bajo el enfoque de competencias, de forma que se logre mayor comprensión sobre las habilidades de cada uno de ellos, así como de los requerimientos del puesto de trabajo. El programa de capacitación debe de actualizarse cada año, mismo que debe de incluir todos los aspectos de planificación, organización y control, en los que se puntualiza la organización encargada de impartir las capacitaciones, la logística y el monitoreo de su ejecución.

INDICADOR DE ACTIVIDAD 4.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Meta año 1	Meta año 2	Meta año 3	Meta año 4	Meta año 5
Plan de formación por competencias	Número	$(\text{Número de capacitaciones elaboradas})/(\text{Número de capacitaciones planificadas}) \times 100$	Listado de asistencias a las capacitaciones	1	1	1	1	1

ACTIVIDAD 5.

Gestionar la adquisición de un sistema eficiente de evaluación por niveles de satisfacción del usuario, que permita describir las características de la atención recibida, además de formar parte de la información requerida para evaluar el desempeño del personal. Es importante puntualizar que, mientras se gestiona y se logra la adquisición del sistema mencionado, se deben de aplicar evaluaciones de satisfacciones manuales y presenciales, mediante la elaboración de un cuestionario y la definición de una muestra de usuarios, misma que puede ser aplicada con la colaboración de pasantes de la institución. Esto con el fin de tomar decisiones inmediatas sobre mejoras de la satisfacción del usuario. El número de usuarios y usuarias del IESS es de 105.169, según los datos publicados por el informe de rendición de cuentas del IESS de Chone (2020), para lo cual se estima una muestra anual de 383 encuestas.

INDICADOR DE ACTIVIDAD 5.

Nom bre del indi cad or	Un ida d de me did a	Formu la del indicador	Medio de verificación	M et a a ñ o 1	Meta año 2	Meta año 3	Meta año 4	Meta año 5
Siste ma de eval uaci ón de satis facci ón del usua rio	Nu me ro	(Sistema de evaluación de satisfacción del usuario obtenido)/(Sistema de evaluación de satisfacción del usuario planificado) x100	Inventario de recursos tecnológicos	1	Mante nimie nto	Mante nimie nto	Mante nimie nto	Mante nimie nto

INDICADOR DE ACTIVIDAD 5.1.

Nombr e del indicador	Unid ad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Me ta año o 1	Me ta año o 2	Me ta año o 3	Me ta año o 4	Me ta año o 5
Encue stas de satisfa cción	Num ero	(Encuestas de satisfacción del usuario obtenido)/(Encuestas de satisfacción del usuario planificado) x100	Número de datos procesados conforme la muestra definida	38 3	38 3	38 3	38 3	38

ACTIVIDAD 6.

Elaborar un plan de evaluación por competencias, que se realice de forma mensual a todo el equipo de trabajo, bajo los indicadores de productividad, atención al usuario, competencias, responsabilidad, entre otros elementos de suma importancia al definir correctamente el nivel de desempeño de cada funcionario. Finalmente, elaborar reportes de la evaluación y sociabilizarlos para tomar decisiones de mejora continua.

INDICADOR DE LA ACTIVIDAD 6.

Nombr e del indicador	Unid ad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Me ta año o 1	Me ta año o 2	Me ta año o 3	Me ta año o 4	Me ta año o 5
Evaluac iones de desemp eño laboral por compon teadas	Num ero	(Evaluaciones de desempeño laboral por competencias ejecutadas)/(Evaluaciones de desempeño laboral por competencias planificadas) x100	Informe con los resultados de las evaluacione s	12	12	12	12	12

ACTIVIDAD 7.

Sociabilizar el sistema de compensación, como un mecanismo de incentivos, que incluya la remuneración por los servicios brindados, beneficios sociales, incentivos y ascensos, de modo que el personal tenga conocimiento pleno de cómo funciona el sistema, y que debe de hacer para obtener dichas compensaciones.

INDICADOR DE LA ACTIVIDAD 7.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	M	M	M	M	M
				et	et	et	et	et
				a	a	a	a	a
				a	a	a	a	a
				ño	ño	ño	ño	ño
				1	2	3	4	5
Sistema de compensación	Número	$\frac{(\text{Sociabilización del sistema de compensación ejecutada})/(\text{Sociabilización del sistema de compensación planificada}) \times 100}{1}$	Listado de asistencias a la sociabilización	1	1	1	1	1

ACTIVIDAD 8.

Crear un plan de carrera para el personal del IESS de Chone, para lo cual se debe de efectuar un estudio que permita identificar que cada perfil del empleado corresponda con el cargo ejecutado, obteniendo de esta manera los índices de sucesión pertinentes. A partir de esto, se debe de elaborar un informe que indique las plazas que deben ser reemplazadas y los movimientos de personal necesarios de efectuar. Este plan de carrera e índices de sucesión deben de ser claramente sociabilizados entre directivos y demás funcionarios, bajo el principio de la comunicación interna, con el fin de que las decisiones que se tomen sean en pro de brindar un mejor servicio a la ciudadanía y que cada empleado se desenvuelva mejor en el área de trabajo que le corresponda.

La proyección para esta actividad es de 5 años, se planifica su ejecución para el primer año y su actualización cada año siguiente.

INDICADOR DE LA ACTIVIDAD 8.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Meta año 1	Meta año 2	Meta año 3	Meta año 4	Meta año 5
Plan de carrera	Numero	(Plan de carrera elaborado)/(Plan de carrera planificado) x100	Informe del plan de carrera	1	1	1	1	1

INDICADOR DE LA ACTIVIDAD 8. 1.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Meta año 1	Meta año 2	Meta año 3	Meta año 4	Meta año 5
Índice de rotación	%	(Reemplazos realizados de acuerdo al plan)/(Número de puestos a ser reemplazados) x100	Reporte de los resultados del plan de carrera	1	1	1	1	1

3.2.3. GESTIÓN FINANCIERA

ACTIVIDAD 1.

Sociabilizar el presupuesto disponible para el área de talento humano con el responsable de dicha unidad, de modo que las decisiones administrativas que se tomen, se fundamenten en datos reales y se eviten atrasos e ineficiencias.

INDICADOR DE LA ACTIVIDAD 1.

Nombre del	Unidad	Formula del indicador	Medio de	Meta	Meta	Meta	Meta	Meta

indicador	de medida		verificación	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Sociabilización del presupuesto	%	(Sociabilización del presupuesto lograda)/(Sociabilización del presupuesto planificada) x100	Evidencia de la sociabilización	x	x	x	x	X

ACTIVIDAD 2.

Asignar presupuesto para la contratación de una entidad especializada en la capacitación del talento humano sobre las competencias genéricas y específicas del talento humano cuya frecuencia de seminarios sea anual.

INDICADOR DE ACTIVIDAD 2.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Meta año 1	Meta año 2	Meta año 3	Meta año 4	Meta año 5
Asignación de presupuesto	Numero	(Asignación del presupuesto lograda)/(Asignación del presupuesto planificado) x100	Listado de asistencias a las capacitaciones	1	1	1	1	1

3.2.4. GESTIÓN OPERATIVA, ABASTECIMIENTO Y LOGÍSTICA

ACTIVIDAD 1.

Dotar al departamento de recursos humanos, de materiales e insumos respectivos para la elaboración del plan de gestión de talento humano por competencias, así como para el desarrollo de cada una de las herramientas que están inmersas.

INDICADOR DE ACTIVIDAD 1.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Meta año 1	Meta año 2	Meta año 3	Meta año 4	Meta año 5
----------------------	------------------	-----------------------	-----------------------	------------	------------	------------	------------	------------

	medida							
Dotación de materiales e insumos	Numero	(Dotación de insumos obtenida)/(Dotación de insumos planificada) *100	Listado de asistencias a las capacitaciones	2	2	2	2	2

3.2.5. GESTIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES

ACTIVIDAD 1.

Implementar un sistema que permita mejorar el flujo de atención del personal del hospital del IESS de Chone, para mejorar la satisfacción del usuario.

INDICADOR DE ACTIVIDAD 1.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Me ta año o 1	Me ta año o 2	Me ta año o 3	Me ta año o 4	Me ta año o 5
Implementación de sistema de atención	Numero	(Implementación del sistema de atención lograda)/(Implementación del sistema de atención planificada) x100	Listado de asistencias a las capacitaciones	2	2	2	2	2

ACTIVIDAD 2.

Desarrollar una herramienta integral y modular que permita intercambiar datos entre departamentos del hospital del IESS de Chone, de forma que particularmente el área de Gestión del Talento humano pueda comunicarse e interactuar con las demás áreas de gestión, para evitar errores en la toma de decisiones y se considere al personal de todos los departamentos del hospital.

INDICADOR DE ACTIVIDAD 2.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Me ta año o 1	Me ta año o 2	Me ta año o 3	Me ta año o 4	Me ta año o 5
Implementación de sistema de comunicación	Numero	$(\text{Implementación del sistema de comunicación logrado}) / (\text{Implementación del sistema de comunicación atención planificado}) \times 100$	Listado de asistencias a las capacitaciones	2	2	2	2	2

3.2.6. GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE CLÍNICA Y/U HOSPITALIZACIÓN ACTIVIDAD 1.

Elaborar reportes de la atención médica realizada, de los eventos suscitados, y de las necesidades que se presentan en cuanto a la aparatología e insumos médicos, con la finalidad de contribuir a la comunicación interna y obtener mejores resultados.

INDICADOR DE LA ACTIVIDAD 1.

Nombre del indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Me ta año o 1	Me ta año o 2	Me ta año o 3	Me ta año o 4	Me ta año o 5
Reportes en la atención médica	Numero	$(\text{Reportes de atención lograda}) / (\text{Reportes de atención planificada}) \times 100$	Evidencia de reportes	x	x	x	x	X

CAPITULO IV

EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL

4.1. LIMITACIONES Y/O RESTRICCIONES EN LA GESTIÓN GERENCIAL

El Plan de Gestión Gerencial de Recursos Humanos del IESS de Chone está sujeto a análisis y aprobación de la institución, cuyas limitaciones de aplicación se pueden suscitar debido a la situación financiera de la institución a nivel nacional, además, otra de las restricciones para la implementación integral del plan propuesto puede darse por el poco dominio del encargado de recursos humanos, sobre la ejecución de las actividades propuestas.

4.2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.2.1. CONCLUSIONES

La gestión de los recursos humanos del IESS de Chone ejecuta las funciones de planificación, organización y ejecución de las actividades inherentes a la selección, formación y evaluación del desempeño del personal, sin embargo, no cuentan con un plan gerencial estratégico para la gestión del personal bajo el enfoque de competencias laborales, además, se muestran debilidades en la insatisfacción de los usuarios por la atención recibida, principalmente por la indisponibilidad de citas médicas en un corto lapso de tiempo y por la limitada infraestructura física de la entidad.

El plan gerencial de recursos humanos propuesto incluye la propuesta de actividades basadas en el análisis interno y externo realizado, con el fin de que las actividades que se ejecuten estén correctamente direccionadas a solucionar las deficiencias identificadas. Dentro de las principales actividades propuestas se encuentra la elaboración de las herramientas de la gestión por competencias laborales, como las fichas de descripción de puestos de trabajo, las matrices

Dacum y el diccionario de competencias, esto con el propósito de proporcionar las directrices apropiadas para la ejecución del trabajo a realizar, describiendo los requisitos del perfil laboral, las funciones, las actividades y las competencias propias de cada individuo y las inherentes al cargo laboral.

Se propone también la elaboración de programas de capacitación y formación continua que incluya la actualización constante de conocimientos para cumplir con los procesos de innovación que exige la sociedad globalizada en la que se vive actualmente, además, es necesaria la ejecución de capacitaciones para el personal de atención al usuario, para brindar un servicio de calidad, bajo los principios de eficacia y eficiencia, mejorando constantemente el desempeño laboral y por ende, la productividad de la institución de salud.

4.2.2. RECOMENDACIONES

Se establece como necesario que el encargado responsable de gestionar el talento humano se capacite sobre la gestión de recursos humanos por competencias, y sobre el correcto diseño, elaboración y análisis de las herramientas que este tipo de gestión incluye, de manera que pueda lograr mejores resultados en las actividades que su personal realice, debido a que con un direccionamiento claro sobre lo que el perfil de puesto requiere se logra mayor efectividad en los resultados.

El plan gerencial de recursos humanos debe de ser analizado y ajustado según considere necesario el encargado de la unidad competente del IESS de Chone, posteriormente, es importante la sociabilización y aplicación respectiva con todo el equipo de trabajo, generando resultados importantes en la consecución de los objetivos institucionales, y por ende, en la satisfacción del usuario.

GLOSARIO

Talento humano: es la capacidad que tiene un individuo de contribuir con sus funciones laborales a una determinada institución.

Gestión: conjunto de acciones y/o operaciones que se efectúan en la administración de una determina área o varias áreas

Gestión del talento humano: conjunto de procesos que se realizan para la atracción, selección, inducción, capacitación, compensación y evaluación de desempeño del personal de una determinada institución.

Competencias laborales: se definen como habilidades esenciales que tienen los individuos para desarrollar sus funciones en el trabajo.

Gestión del talento humano por competencias laborales: es un tipo de gestión de los recursos humanos que está enfocado en las habilidades personales y profesionales de los empleados de una entidad.

Plan de gestión: es un documento diseñado para mejorar la forma de organización en una determinada área o en varias áreas de forma integral, este debe de ser detallado y ordenado.

Matriz DACUM: es una herramienta de la gestión de talento humano, que permite definir las actividades de cada puesto de trabajo, y desglosar detalladamente las tareas que se deben de ejecutar de forma organizada.

Diccionario de competencias: es una herramienta de la gestión del talento humano por competencias, que permite definir cada una de las competencias genéricas y específicas que requieren los puestos de trabajo de la institución, así como la definición de los niveles para su posterior evaluación.

Fichas de Descripción de Puestos: es una herramienta de la gestión del talento humano que permite detallar los elementos intrínsecos de un puesto de trabajo, como la misión del puesto, las habilidades, experiencia, formación, competencias, funciones, actividades y responsabilidades.

Satisfacción laboral: es un estado de agrado y comodidad que siente el empleado con cada uno de los aspectos que abarca el desarrollo de sus funciones laborales.

Satisfacción del usuario: es un estado de agrado y comodidad que siente el usuario con cada uno de los elementos que abarca el servicio recibido.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias (2 ed.)*. Granica.
- Armijos, F., Bermúdez, A., y Mora, N. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Cabo, J. (2014). *Gestión de la calidad en las organizaciones sanitarias*. Madrid: Díaz de Santos.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación (6ta ed.)*. México, Ciudad de México: Mc Hill Graw Education.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2018). Plan Estratégico. <https://www.iess.gob.ec/documents/10162/15982556/PLAN+ESTRATEGICO+2018+2028>
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2019). *Plan Médico Funcional Hospital Básico Chone, 2019*.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2020). *Informe de rendición de cuentas Hospital Básico Chone*. <https://www.iess.gob.ec/documents/10162/15983110/Informe+de+Rendicion+de+Cuentas+-+Hospital+Basico+Chone+2020>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). Fascículo Provincial de Manabí. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/manabi.pdf>
- Larumbe, M. (2014). *Gestión por competencia*. [Trabajo Fin de Master, Universidad Pública de Navarra]. <https://academica->

e.unavarra.es/bitstream/handle/2454/14006/Carmen%20Larumbe%20Andu
eza.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Lora, H., Castilla, S., y Góez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia la eficacia organizacional *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83 – 94. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>

Medina, O., y Cecilia, M. (2017). Indicadores de productividad en hospitales públicos. *Revista Científica Visión de Futuro*, 21(2), pp. 40-60. <https://www.redalyc.org/journal/3579/357955446002/html/>

Mendieta, M., Erazo, J., Narvárez, C. (2020). Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 1-19. <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.696>

Michaux, S., y Cadiat, A. C. (2016). *Las cinco fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito*. 50Minutos. es.

Moreira, V. (2019). *Gestión por competencias laborales para el talento humano de la empresa el OKASO S.A. de la provincia de Manabí* [Tesis de maestría, ESPAM MFL].

Oña, A., y Vega, R. (2018). Importancia del análisis FODA para la elaboración de estrategias en organizaciones americanas, una revisión de la última década. *Tambara*, 435-446. http://tambara.org/wp-content/uploads/2018/12/1.Foda_O%C3%B1a_final.pdf

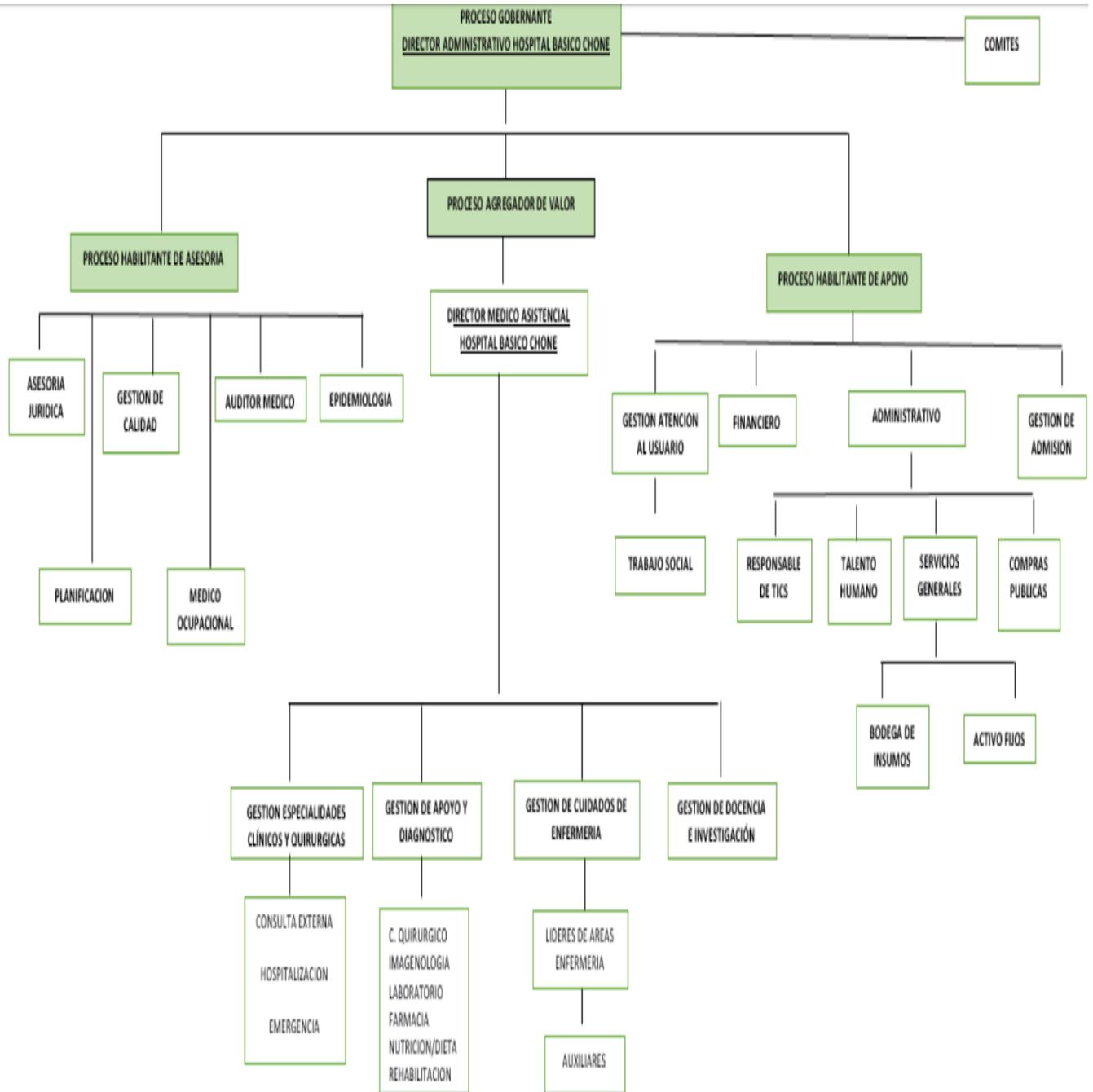
Parra, A., y Bell, R. (2019). Cronología de la gestión del talento humano para el mejoramiento de la atención de salud en hospitales de segundo nivel en el Ecuador. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/07/mejoramiento-atencion-hospitales.html>

- Pitre, R. Brito, J. y Hernández, H. (2020). Entrenamiento de recursos humanos para la gerencia de calidad en el sector de la salud. *Cultura, Educación y Sociedad*, 11(2), 285-302. DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/cultedusoc.11.2.2020.18>.
- Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Chone. (2020). Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Chone 2014-2019. <https://www.chone.gob.ec/pdf/pdyotcantonchone.pdf>
- Ramírez, R., Espíndola, C., Ruiz, G., y Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información Tecnológica*, 30(6), 167-176. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
- Ruff, C., Pérez, A., Ruiz, M., Benites, L., y Coral, E. (2018). Fundamentos de la gestión del Capital Humano en entidades hospitalarias. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 37(2), 39-45. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03002018000200005&lng=es&tlng=es.
- Sánchez, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Madrid, España: Bubok Publishing S.L.Ç
- Serrano, A., y Tejedor, L. (2016). *Gestión de recursos humanos en enfermería*. Díaz de Santos.
- Sotomayor, M. (2021). *Gestión hospitalaria y gestión de recursos humanos en la calidad de la salud de un centro de EsSalud, Lima, 2021* [Tesis de doctorado, Universidad Cesar Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/76955/Sotomayor_MMC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Speth, C. (2016). *El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio*. 50Minutos. es.

Yauri, J. (2020). *Gestión de recursos humanos y satisfacción laboral del personal en el Hospital Regional de Huacho, Lima 2020*. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/62355/Yauri_SJ-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y

ANEXOS

Anexo 1. Estructura organizacional del Hospital del IESS de Chone



Fuente: IESS (2019)

Anexo 2. FODA estratégico

	<p>FORTALEZAS</p> <p>F.1. Estructura administrativa, financiera y operativa correctamente definida</p> <p>F.2. Aplicación del Modelo de Atención Integral de Salud (MAIS)</p> <p>F.3. Oferta de servicios médicos integrales</p> <p>F.4. Comunicación interna</p> <p>F.5. Personal comprometido con sus funciones</p> <p>F.6. Autoformación continua del personal</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>D1. Infraestructura limitada</p> <p>D.2. Insatisfacción del usuario</p> <p>D.3. Carencia de un plan de recursos humanos</p> <p>D.4. Alta rotación del talento humano</p> <p>D.5. Escasos incentivos económicos (adicionales al sueldo)</p> <p>D.6. Insuficientes medicamentos e insumos médicos.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O.1. Financiamiento público y contribución de otros organismos</p> <p>O.2. Avances científicos y tecnológicos</p> <p>O.3. Políticas y leyes nacionales</p> <p>O.4. Oferta de un equipo humano con sentido de compromiso y pertenencia.</p>	<p>Estrategias ofensivas</p> <p>F1-O4. Fortalecer la estructura organizacional de la institución a través de una mejor distribución de puestos por departamento, haciendo uso de nuevas contrataciones de talento humano de ser necesarias.</p> <p>F2-O3. Continuar con la aplicación del MAIS, aprovechando las políticas y leyes nacionales que fomentan la eficiencia en la atención médica.</p>	<p>Estrategias de reorientación</p> <p>D1;D6-O1. Gestionar de forma intensificada la asignación de presupuesto para la ampliación de la infraestructura de la institución y la dotación suficiente de medicamentos e insumos médicos.</p> <p>D2-O4. Mejorar la atención del usuario a través de encuestas de satisfacción ejecutadas</p>

	<p>F5;F4;F5-O1. Potenciar la comunicación interna y el compromiso del personal, tanto con sus funciones como con su formación, a través de la creación de plan de comunicación integral y un sistema de incentivos financiado con recursos públicos y de otros organismos.</p> <p>F2-O2. Brindar una gestión integral mediante la aplicación del MAIS, aprovechando la disponibilidad de esta y otras herramientas que aportan los avances científicos y tecnológicos.</p>	<p>por un talento humano calificado que permitan identificar los problemas a solucionar.</p> <p>D3;D4;D5-O1;O2;O3;O4. Crear un plan de recursos humanos por competencias que incluya un plan de incentivos, de forma que se logre disminuir los altos niveles de rotación.</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>A.1. Crisis económica</p> <p>A.2. Crecimiento poblacional</p> <p>A.3. Presupuesto para la salud en baja</p> <p>A.4. Población demandante con poco interés en alzar la voz y reclamar mejores servicios.</p> <p>A.5. Aumento de enfermedades</p>	<p>Estrategias defensivas</p> <p>F1;F5-A6;A7. Realizar un plan de contingencia ante sucesos de la naturaleza no previsibles</p> <p>F5-A4. Realizar campañas de concientización sobre la importancia de expresarse ante un servicio insatisfecho.</p> <p>F2;F3;F5-A5. Realizar campañas de salud para evitar la propagación de enfermedades virales e</p>	<p>Estrategias de supervivencia</p> <p>D1. Infraestructura limitada</p> <p>D.2. Insatisfacción del usuario</p> <p>D.3. Carencia de un plan de recursos humanos</p> <p>D.4. Alta rotación del talento humano</p> <p>D.5. Escasos incentivos económicos (adicionales al sueldo)</p>

A.6. Cambios climáticos	infecciosas que se pueden evitar	D.6. Insuficientes medicamentos e insumos médicos.
A.7. Desastres naturales	<p>F2;F3;F5-A2. Realizar campañas de planificación familiar</p> <p>F1-A1;A3. Solicitar argumentativamente la asignación correspondiente para los servicios médicos</p>	<p>D2-A4. Aplicar mecanismos de satisfacción del usuario, a través de herramientas evaluativas y de mejora continua.</p> <p>D3;D4;D5-A3. Desarrollar las herramientas de gestión del talento humano por competencias (matriz Dacum, fichas técnicas de puesto de trabajo; diccionario de competencias), de forma que se logre potenciar la productividad laboral.</p>

Fuente: Elaboración propia con base al análisis FODA